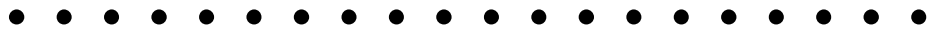




LAUREA

Tilaus-toimitusprosessin kehittäminen



Tarkkonen, Ina

2010 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Tilaus-toimitusprosessin kehittäminen

Tarkkonen Ina
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu,

2010

Tarkkonen Ina

Tilaus-toimitusprosessin kehittäminen

Vuosi	2010	Sivumäärä	42
-------	------	-----------	----

Tämä opinnäyte työ käsittelee Yritys X:n tilaus-toimitusprosessia. Toimeksiantaja haluaa pysyä anonyyminä kiristyneen kilpailutilanteen takia ja myös siksi, että työssä kuvataan yksi sen tärkeimmistä prosesseista. Toimeksiantaja on sen vuoksi esitelty Yritys X:nä. Työssä mainitut liitteet ovat salaisia, koska ne sisältävät luottamuksellista tietoa yrityksen sopimuksista sen yhteistyökumppanien kanssa.

Lähtökohdaksi kehittämistehtävälle valittiin seuraavat kysymykset: miten parantaa tuotteen toimitusaikaa asiakkaalle sekä miten pystytään tehostamaan työtä yrityksen maakohtaisella hallintopaikalla. Näiden kysymysten pohjalta oli tarkoitus tehdä ehdotus, miten yritys saisi uudistettua tilaus-toimitusprosessia asiakaslähtöisesti ja kustannustehokkaasti.

Opinnäytetyö on toteutettu toiminta- sekä konstruktivisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä on käytetty osallistuvaa havainnointia. Työn teoreettisessa viitekehyksessä käydään läpi liiketoimintaprosesseja ja niiden kehittämistä, prosessijohtamista, ulkoistamista sekä käsitellään myös muutosta ja sen mukana tuomia haasteita. Empiriaosuudessa kartoitetaan yrityksen nykytila koskien tilaus-toimitusprosessia, jonka pohjalta on laadittu analyysi ja kehittämis ehdotus sen tehostamiseksi.

Nykytila-analyysin pohjalta havaittiin suuria epäkohtia tuotteen tilaus-toimitusprosessissa, pääasiassa kuljetusvaiheiden osalla. Kehitysehdotuksia syntyi kaksi, joista molemmat perustuvat teoriaan toimitusajan tärkeydestä (TBM) ja myös hiukan sivuaa teoriaa liiketoiminnan prosessien uudistamisesta (BPR). Molemmat kehittämis ehdotukset ovat toteuttamiskelpoisia, mutta näin vaativan prosessiuudistuksen läpivienti onnistuneesti edellyttää suurta panostusta ja yhteistyötä jokaisesta tiimistä yrityksen sisällä.

Tarkkonen Ina

Development of Order-Delivery Process

Year	2010	Pages	42
------	------	-------	----

This thesis considers the order-delivery process. The client wishes to remain anonymous due to the increasingly competitive industry it operates in and also because the thesis describes one of its most important processes. The client will therefore be presented as 'Company X', from here onwards. The annexes of the thesis will remain confidential because they contain classified information of Company X's agreements with its partners.

For the starting point for the development task the following questions were elected: how Company X can improve the product delivery time for its customers and also how it can strengthen the company's country-specific work-site management? Based on these questions the main goal was to create a proposal showing how the company could improve its product order- delivery process, in terms of customer-orientation and cost-effectiveness.

This thesis was conducted as an action and constructive research. The method that was used is participating observation. The theoretical framework considers the business processes and their development, process management, outsourcing, and also the concept of change and the challenges it brings. The empirical section of the thesis, describes the company in relation to the current status of the order-delivery process. The analysis and the proposal plan for a more efficient order delivery process, was made on the basis of these considerations.

The current analysis identified major shortcomings in the order-delivery process, mainly within the transport phase. The development proposals suggested two solutions, both of which are based on the theory of the importance of delivery time (TBM), and also somewhat covers the reform of business processes (BPR). Both of these solution proposals are feasible, but the demanding process of initiating a reform of the business requires great effort and cooperation from each team within the company, if it is to be successful.

Key Words: order-delivery process, process description, process development

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Tutkimusmenetelmät ja kirjallisen tiedon valinta	7
2.1	Toimintatutkimus	7
2.2	Konstruktiiivinen tutkimus	8
2.3	Havainnointi ja teoria	9
3	Liiketoimintaprosessit	9
3.1	Prosessikäsitteet ja lajit	10
3.2	Prosessijohtamisen malleja	11
3.2.1	Aikaan perustuva johtaminen	12
3.2.2	Liiketoimintaprosessien uudistaminen	14
3.2.3	Muita johtamisen malleja	16
3.3	Prosessin omistaja ja tiimi	17
3.4	Prosessien kehittäminen	17
3.5	Tuotteen toimitusaika ja tuottavuus	19
4	Muutos	20
4.1	Muutos organisaatiossa	21
4.2	Muutoksen perustasoja	21
4.3	Muutoksen johtaminen	24
5	Ulkoistaminen.....	24
5.1	Syyt ulkoistamiseen.....	25
5.2	Ongelmat ja riskit.....	26
6	Case yritys.....	27
6.1	Yrityksen nykytilan kuvaus ja kartoitus	27
6.2	Tuotteen tilaus ja toimitusprosessit	27
6.3	Tilausjärjestelmän tilausprosessi.....	28
6.3.1	Tilaustavat	28
6.3.2	Tilaustapojen analyysi	29
7	Prosessianalyysi- ja kehitys	31
7.1	PTF-prosessin analyysi.....	31
7.2	Syyt PTF-tilauksiin	31
7.3	Ehdotus 1: PTF- tilausten ulkoistaminen Suomessa toimivalle palveluntarjoajalle.....	32
7.4	Muutoksen jälkeinen prosessikuvaus.....	35
7.5	Ehdotus 2: Sähköinen mallisto	37
8	Yhteenveto ja oman työn arviointi	38
	Lähteet	40
	Kuvaluettelo	41
	Taulukkuuettelo	42

Johdanto

Tämän kehittämistehtävän lähtökohtana oli vähentää tuotteen toimitusaikaa asiakkaalle sekä työn tehostaminen Suomen organisaation hallintopaikalla. Toimitusajalla tarkoitetaan sitä aikaa, joka kuluu tilauksesta siihen kun valmis tuote on asiakkaalla. Tämänhetkinen toimitusaika käsiteltävälle tilaustyypille on vähintään viisi työpäivää. Toimitusaikaa vähentämällä voisi vapautuvaa henkilöstökapasiteettia jatkossa käyttää tehokkaammin asiakaspalvelussa sekä myynnin tukena. Työn tärkeimpänä tavoitteena oli uusi tehokas toimintatapaehdotus kuluttajan sekä liikkeen mallikappaleiden uudelleen modifioinneille.

Opinnäytetyö tuli ajankohtaiseksi keväällä 2009 ja kävin siitä keskustelua sen hetkisen tuotejohtajan kanssa. Ajatus oli silloin tehdä vaihtoehtoinen toimintatapa liikkeille tilata hyllytuotteet itse, eikä Yritys X:n kautta. Tämän muutoksen takana olisi ollut mahdollinen ”out of stock” -tilausten modifiointejen minimointi. Kuitenkin tämä olisi jäänyt aiheena ja kehittämisenä liian suppeaksi työksi. Näin ollen syksyllä 2009 keskustelin yrityksen maajohtajan ja talousjohtajan kanssa uudestaan opinnäytetyön aiheesta. Maajohtajan toive oli keksiä jokin tapa, jolla päästäisiin eroon jatkuvasta tuotepaljoudesta ja pahvilaatikoista, jotka virtaavat Yritys X:n kautta. Samaan tilanteeseen oli jokainen yrityksen tuotetiimistä jo turhautunut, joten ehdotin opinnäytetyön aiheeksi tilaus-toimitusprosessin kehittämistä. Opinnäytetyön tekeminen alkoi virallisesti syksyllä 2009 ja on työn ohessa hiljalleen valmistunut.

Koen aiheen olevan ajankohtainen, sillä mikäli yritys haluaa onnistua saavuttamaan Suomen markkinajohtajuuden, on sen muututtava ja parannettava nykyistä toimintaansa. Aikaan perustuvan johtamisen mukaisesti ne yritykset, jotka minimoivat jakelun- ja tuotannon läpimenoajat ovat yleisesti ottaen kilpailijoitaan kannattavampia ja pystyvät myös kasvamaan nopeammin. (Hannus 2003, 153.)

Tämä opinnäytetyö antaa toimeksiantajayritykselle toteutuskelpoisia muutosehdotuksia, jotka perustuvat teoriaan aikaan perustuvasta johtamisesta. Teoreettisen viitekehyksen tarkoituksena on antaa toimeksiantaja yritykselle käsitys myös siitä, mitä muutoksissa tulee ottaa huomioon ja miksi muutokset ovat tarpeellisia yrityksen kehityksen kannalta.

Ehdotuksissa on huomioitu liikkeen, tuotetiimin ja yrityksen omien palveluntarjoajien näkökulma ja ovat siksi itsessään jo toteuttamiskelpoisia. Toimeksiantajayrityksen on kuitenkin hyvä muistaa, että tämänasteiset muutokset vaativat johdolta avointa viestintää, koulutusta ja tukea niin omille työntekijöilleen kuin myös yrittäjille.

1 Tutkimusmenetelmät ja kirjallisen tiedon valinta

Tutkimusmenetelmiksi työhön valittiin toimintatutkimus ja konstruktiiivinen tutkimus.

Toimintatutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 58) Konstruktiiivisella tutkimuksella tarkoitetaan taas tutkimusta, jossa kehittämistyölle on tarkoituksena luoda konkreettinen tuotos tai suunnitelma. (Ojasalo ym. 2009, 65.) Menetelmänä on käytetty osallistuvaa havainnointia eli tutkija on toiminut aktiivisesti tutkimuksensa tiedonantajien kanssa. (Tuomi, Sarajärvi 2009, 81) Näitä kahta tutkimustapaa, sekä menetelmänä käytettyä osallistuvaa havainnointia käsitellään tarkemmin kohdissa 2.1 ja 2.2.

1.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus on siis käytännön ongelmien ratkaisua, joilla pyritään saamaan aikaiseksi muutos. Toimintatutkimuksen tavoitteena on ratkaista organisaatiossa ilmenevä käytännön ongelma ja samanaikaisesti luoda uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä. Tämän vuoksi toimintatutkimus sopii useimmiten hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi ja työelämässä siitä voidaan käyttää myös nimeä kehittävä työtutkimus. Ratkaisuja etsitään esimerkiksi teknisiin, sosiaalisiin, eettisiin tai ammatillisiin käytännönongelmiin. Toimintatutkimus on siis ongelma-keskeistä ja vahvasti käytäntöön suuntautuvaa. Toimintatutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden pitäisi olla eikä vain siitä, miten ne ovat. Sen tavoitteena on nykyisen todellisuuden muuttaminen asioiden kuvaamisen lisäksi. (Ojasalo ym. 2009, 58)

Toimintatutkimuksessa tutkimuksen ja kehittämisen kohteina ovat muun muassa yhteisön toimintatavat ja itse toimintatilanne. Käytännönläheisyyden vaatimus liittyy voimakkaasti toimintatutkimukseen ja siksi sen tulisi tavoittaa tavalliset ihmiset ja heidän jokapäiväinen toimintansa. Tyypillisiä piirteitä toimintatutkimukselle on ongelma-keskeisyys, tutkittavien ja tutkijan aktiivinen rooli toimijoina muutoksessa, sekä tutkittavien ja tutkijan välinen yhteistyö. Toimintatutkimuksesta voitaisiin yksinkertaistettuna sanoa sen olevan tilanteeseen sidottua, yhteistyötä vaativaa, osallistavaa ja itseään tarkkailevaa. Toimintatutkimuksessa lähtökohtana on toimintojen tai käytänteiden muuttaminen, minkä vuoksi se sopii erinomaisesti tutkimukselliseen kehittämistyöhön. Sen avulla pyritään uuden tai uudenlaisen toiminnan ja työn ymmärtämiseen ja kehittämiseen, siksi se sopii hyvin myös sosiaalisten, työkäytänteiden ja työmenetelmien kehittämistyöhön. Toimintatutkimusta voidaan käyttää myös silloin, kun halutaan lisätä työskentelyyn uusia näkökulmia, parantaa kommunikaatiota työntekijöiden ja tutkijoiden välillä sekä antaa mahdollisuus uudelle tavalle ratkaista ongelma. Toimintatutkimuksen pyrkimyksenä on todellisuuden muuttaminen, millä tarkoitetaan käytännön toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen vuorovaikutusta. (Ojasalo ym. 2009, 58-60.)

1.2 Konstruktiivinen tutkimus

Konstruktiivinen tutkimus sopii lähestymistavaksi silloin, kun kehittämistehtävän lähtökohtana on luoda jonkinlainen konkreettinen tuotos tai esimerkiksi suunnitelma, mittari tai malli. Konstruktiivisessa tutkimuksessa tutkimustietoa käytetään pohjana uudenkaltaisen todellisuuden rakentamiselle ja siinä pyritään hyvin käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun luomalla uusi rakenne. Jo olemassa olevaa tietoa, sekä uutta empiiristä, eli käytännöstä kerättävää tietoa, tarvitaan uuden rakentamiseen. Tavoitteena konstruktiiviselle tutkimukselle on saada käytännönongelmaan uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu, joka tuo liiketoimintaan ja myös tiedeyhteisöön uutta tietoa. Konstruktiivisessa tutkimuksessa on tärkeää, että ratkaisu osoittautuu toimivaksi, parhaimmillaan muualla kuin vain kohdeorganisaatiossa. Lisäksi tutkimuksessa on oleellista sitoa käytännönongelma ja sen ratkaisu teoreettiseen tietoon. Usein kuitenkin konstruktion toimivuuden testaaminen ja tieteellisen annin osoittaminen vaatii lisätyötä. Konstruktiivinen tutkimus on siis suunnittelua ja käsitteellistä mallintamista sekä mallien toteutumista ja testaamista. Tämän vuoksi se soveltuu hyvin lähestymistavaksi, kun tehtävänä on luoda konkreettinen tuotos; esimerkiksi uusi tuote, järjestelmä, malli tai suunnitelma. Lopputuloksena saadaan merkityksellinen ja käytännössä hyödynnettävä rakenne. Uusi ratkaisu voi paitsi olla aiempaa parempi ratkaisu todellisiin ongelmiin, parantaa edeltäjänsä ominaisuuksia, toimintaprosessia tai tekniikkaa. Käytännönongelman ratkaisu on konstruktiivisen tutkimuksen tavoite, jossa ongelman ratkaisunavaimia ovat kehittämisen yhteys aikaisempaan teoriaan sekä ongelman ja ratkaisun käytännön merkitys. (Ojasalo ym. 2009, 65-66.)

Kyseessä on lähestymistapa, jossa toimintatutkimuksen tavoin pyritään muuttamaan organisaation toimintaa ja käytänteitä. Konstruktiivista tutkimustapaa on hyvä käyttää silloin, kun ongelmanratkaisuun tarvitaan myös teoreettista tietämystä. Konstruktiivinen tutkimus yrityksessä tai muussa organisaatiossa vastaa esimerkiksi seuraavaan kehittämis- ja tutkimuskysymykseen: Voidaanko yrityksessämme tehdä tarjouslaskelmat tehokkaammin kuin aikaisemmin? (Ojasalo ym. 2009, 65-66.)

Konstruktiivisessa kuin myös toimintatutkimuksessa voidaan käyttää menetelmänä havainnointia, koska kumpikaan tutkimustavoista ei oikeastaan rajaa mitään menetelmää pois ja mitään tiettyä menetelmää ei myöskään ole tarkasti määritelty. (Ojasalo ym. 2009, 68) Ainoastaan näissä tutkimusmenetelmissä on todettu, että aineisto kannattaa kerätä monin eri tavoin. Tieteellisellä havainnoinnilla tarkoitetaan siis systemaattista tietojen kokoamista ja tieteelliseen työskentelyyn suuntautunutta toimintaa. (Anttila 2000,218.) Tieteellinen havainnointi voi kohdistua sekä fyysisiin kohteisiin että tapahtumiin ja käyttäytymiseen. Havainnointi vastaa yksinkertaisiin kysymyksiin: Kuka tekee? Mitä tekee? Miksi tekee? Milloin tekee? (Likitalo & Rissanen 1998, 29.)

1.3 Havainnointi ja teoria

Havainnoinnin muodot tiedonkeruu menetelmänä voidaan luokitella seuraavasti: piilohavainnointi, havainnointi ilman osallistumista, osallistuva havainnointi ja osallistava havainnointi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81). Osallistuva havainnointi tarkoittaa sitä, että tutkija on fyysisesti läsnä tutkimuksessaan. Tutkija voi käyttää monia eri tapoja materiaalin kokoamisessa, esimerkiksi näistä mainittakoon; haastattelut, osallistuminen toimintaan, muiden ja itsensä havainnointi. (Anttila 2000, 223.)

Tutkija itse on työskennellyt toimeksiantajayrityksessä kaksi vuotta, joten ehdotukset on pääasiassa laadittu tutkijan oman näkemyksen sekä työkokemuksen pohjalta perustuen tutkimuksen alussa käytyyn teoriaosuuteen. Teoriaosuudessa painotetaan erityisesti teoriaa aikaan perustuvasta johtamisesta (TBM) sekä lisäksi hieman teoriaan liiketoimintaprosessien uudistamisesta (BPR). Aiheesta on käyty lisäksi avoimia keskusteluja tilaajayrityksen tuotetiimin sisällä ja sitä kautta haettu näkökulmaa muilta tiimin työntekijöiltä. Lopullisia ehdotuksia laadittaessa on otettu huomioon myös liikkeen näkökulma, mikä toteutettiin kysymällä mieltäpidettä ehdotelmien onnistumisesta muutamalta liikkeessä työskentelevältä vastuuhenkilöltä ja yrittäjältä.

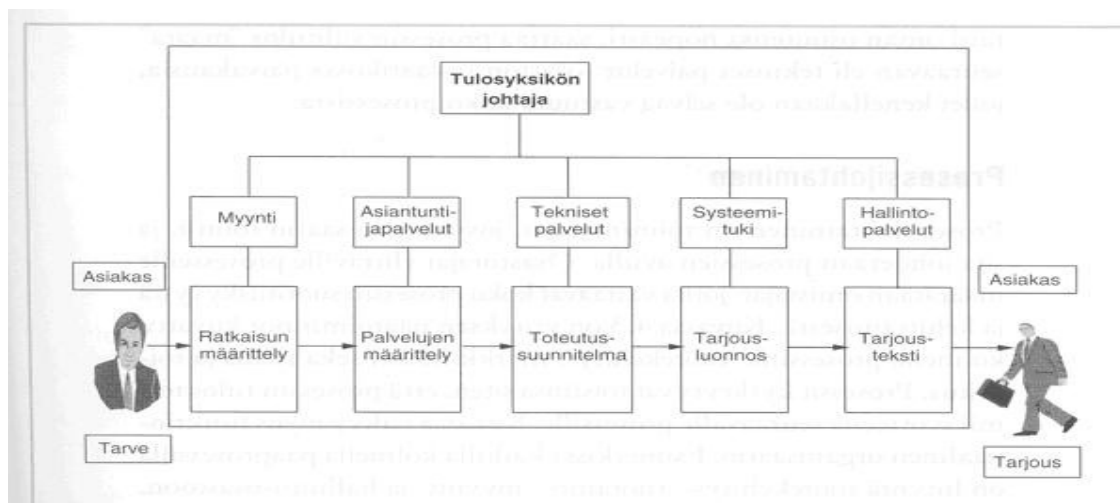
2 Liiketoimintaprosessit

Käsite prosessi on tullut tunnetuksi kemiallisista prosesseista, jossa sarja erilaisia reaktioita synnyttää uudenlaisen lopputuloksen. Liiketoimintaprosessilla tarkoitetaan toisiinsa liittyviä tehtäviä, jotka yhdessä muodostavat joukon, jolla tuotetaan hyödyllistä tulosta liiketoimintaan. Prosessin tehtävänä on tuottaa lisäarvoa yrityksen sisäiselle tai ulkoiselle asiakkaalle ja prosessi voidaankin luokitella toimitusketjuksi, jolla yritys muuttaa saamansa panokset tuotteiksi asiakkaalle. Prosessin toistuvia tehtäviä voidaan määritellä ja mitata, sekä sitä voidaan ohjata niin, että sen tulokset tai määritteet vastaavat laatuvaatimuksia.

Yritykset toimivat perinteisesti funktionaalisesti organisoituneina. Tulosityksiköillä ja osastoilla on omat tehtävät ja tavoitteet, joten ne pyrkivät ensisijaisesti tehostamaan ja kehittämään omaa toimintaansa. Lopputuloksen aikaansaamiseksi liiketoimintaprosessit edellyttävätkin yleensä näiden eri osastojen välistä tiivistä yhteistyötä.

Kuvasta 1 näkyy tarjousprosessin kulku, josta huomataan, kuinka prosessi linkittyy viidelle yksikölle. Jokainen osasto tekee oman osastonsa työn, josta se siirtyy seuraavalle osastolle. Ongelma näissä on yleensä se, että yksi osasto kokee tärkeäksi tarjousprosessin ja toinen taas ei. Prosessista ei saada täyttää hyötyä irti, jos vain yksi osasto tekee kaikkensa, jotta prosessi

menisi nopeasti ja virheettömästi läpi. On olemassa myös riski, että rajapinnat jäävät vähäiselle huomiolle, koska tehtävät prosessissa siirtyvät osastolta osastolle. Näiden ongelmien välttämiseksi pitäisi prosessin vastuu olla jollain määrättyllä osastolla. Tällä tavoin tulisi huolehdittua, että prosessi ei jää ”makaamaan” jollekin osastolle, jolle tämä kyseessä oleva prosessi ei ole prioriteettilistalla ensimmäisenä eikä toisenakaan. (Lecklin 2006, 123-124.)



Kuva 1: Tarjousprosessin kulku (Lecklin 2006,125).

2.1 Prosessikäsitteet ja lajit

Koska prosessien kehittämisen yhteydessä käytetty terminologia ei ole vakiintunutta, käytetään siitä vaihtelevasti nimikkeitä pää-, ydin-, avain- ja tukiprosessi. Avainprosessit ovat organisaation menestystekijöihin liittyviä prosesseja, jotka luokitellaan yrityksen tärkeimmiksi prosesseiksi ja ensisijaisiksi kehittämiskohteiksi. (Lecklin 2006, 129.)

Ydinprosessit palvelevat ulkoista asiakasta ja niiden lähtökohtana on yrityksen kyvykkyudet. Näiden prosessien avulla jalostetaan yrityksen kyvyt ja osaaminen tuotteiksi, jotka tuottavat asiakkaalle lisäarvoa. Ydinprosesseja määritellään yleensä yritykselle 3-10, mutta niitä voi olla vähemmänkin. Ydinprosessit tulisi määritellä mahdollisimman laajasti ottamalla mukaan myös liittymät toimittajiin ja asiakkaisiin sekä muihin prosesseihin yrityksen sisällä. Yrityksen ydinprosesseja ovat mm. asiakaspalvelu, tuotekehitys ja tuotanto. Pääprosesseilla tarkoitetaan keskeisiä ja laajoja prosesseja ja ne ovat yleensä ydinprosesseja. (Lecklin 2006, 129-130.)

Tukiprosessit ovat yrityksen sisäisiä prosesseja, jotka tukevat organisaatiota ja luovat edellytyksiä ydinprosessien onnistumiseksi. Esimerkkejä tukiprosesseista ovat talous- henkilöstöhallinto. Osaproessit ja alaproessit ovat hierarkiassa alemmalla tasolla olevia prosesseja. Vaihe tai tehtävä on alemman tason aktiviteetti, joka suoritetaan useimmiten kerralla.

Prosessikuvauksessa ei työvaiheeseen laadita prosessikaaviota vaan kuvaukseen liitetään työohje. (Lecklin 2006, 129-130.)

2.2 Prosessijohtamisen malleja

Prosessijohtamisen perusajatus on, että organisaation suorituskyky syntyy prosesseista. Mikäli suorituskykyä halutaan parantaa, tulee toimintaa muuttaa. Prosessijohtaminen on toimintapa jota johdetaan prosessien avulla. Prosesseille, jotka ylittävät osastorajat, määrätään omistajat, jotka ovat vastuussa koko prosessin suorituskyvystä ja kehittämisestä.

Puhtaassa prosessijohtamisessa luovutaan funktionaalisesta organisaatiosta. Tällöin tärkeimpien prosessien omistajat muodostuvat yrityksen johdosta. Kaikki prosessit liittyvät siinä verkkomaisesti toisiinsa ja koko toiminta nähdään hierarkkisena prosessirakennelmana.

Rakenteen määrittäminen prosesseille on yrityskohtainen, joten yrityksen johdon on pohdittava, millainen prosessirakenne sopii heidän strategioihin. Etuna prosessijohtamisessa on organisaation ja toiminnan yhteneväisyys. Prosessin vastaavalla on näin paremmat mahdollisuudet johtaa ja kehittää toimintaa kokonaisuutena. Näin kommunikointi eri tehtäviä hoitavien henkilöiden välillä voidaan saada sujuvammaksi ja yhteiset tavoitteet tunnetuiksi. Tässä viisi esimerkkiä kehittämistavoitteista:

1. Kustannusten vähentäminen
2. Tuottavuuden parantaminen
3. Joustavuuden lisääminen
4. Läpimenoaikojen lyhentäminen
5. Laadun ja palvelun parantaminen (Lecklin 2006, 125-130)

Täytyy kuitenkin muistaa, että puhdas prosessijohtaminen on vaikea toteuttaa eikä se sovi kaikkiin toimintoihin. Helpointa sen soveltaminen on sellaisiin prosesseihin, joissa on selkeä alkutapahtuma, tehtävien järjestys ja lopputulos. Esimerkki sellaisesta prosessista voisi olla tuotteen toimitus varastosta. Tässä prosessi saa alkunsa siitä, kun asiakas tilaa tuotteen. Seuraavaksi se poimitaan, pakataan ja lähetetään asiakkaalle. Tällaisella ja tämän kaltaisella prosessilla tulisi aina olla vastaava omistaja. (Lecklin 2006,130)

Tässä opinnäytetyössä ehdotukset pohjautuvat pääosin teoriaan aikaan perustuvasta johtamisesta (TBM) ja myös liiketoimintaprosessien uudistamisesta (BPR). Kohdissa 3.2.1 ja 3.2.2 esitellään nämä kaksi johtamisen mallia.

2.2.1 Aikaan perustuva johtaminen

Aikaan perustuvalla johtamisella eli TBM:llä (Time Based Management) tarkoitetaan lähestymistapaa, jossa aika on kriittinen resurssi ja keskeinen suoritustekijä. Ydinprosessien tarkastelu asiakaslähtöisesti on TBM:n lähtökohta ja sen tavoitteena on läpimenoaikojen radikaali parantaminen. Tavoitteet saavutetaan eliminoimalla tuottamatonta aikaa. Tämä ajattelu on läheistä sukua JOT-ajattelulle, jossa myös painotetaan ajan merkitystä. (Laamanen & Tinnilä 2002, 14) JOT- ajattelussa lähtökohta on varastojen minimointi ja tuotteet valmistetaan sen mukaan, mikä on toimituspäiväksi sovittu. Eli lasketaan sovitusta toimituspäivästä päivä milloin tuotteen teko pitää aloittaa, jotta se on sovittuna toimituspäivänä valmis. (wikimedia project 2009.)

Aikaan perustuvan kilpailun periaatteet ovat lähtöisin jo 1950-luvun alusta. Autovalmistaja Toyotalla otettiin käyttöön seuraavat periaatteet toiminnan ohjauksessa : Kaizen , joka tarkoittaa jatkuvaa parantamista ja Kanban, jolla tarkoitetaan imuohjausta. Kanban ja Jot toimintaperiaatteet tarkoittavat länsimaisille yrityksille samaa asiaa: nopeita läpimenoaikoja, kaikkien turhien varastointivaiheiden poistamista, täsmällisiä toimituksia jne. Tehokkaan liiketoiminnan avaintekijänä pidetään läpimenoaikojen minimointia, joiden merkitystä korostavat kokemuseräiset säännöt (Hannus 2003, 153, 154). Kyseessä olevat säännöt on Stalk & Hout 1991 esittänyt seuraavanlaisessa taulukossa:

0,05- 5 %:N SÄÄNTÖ

Useimmissa tuotteen tai palvelun valmistusprosesseista vain 0,05-5% koko valmistukseen kuluvasta ajasta tuotteen tai palvelun arvoa aidosti lisätään. Muu aika on hukka-aikaa.

3/3 SÄÄNTÖ

Hukka-aika jakaantuu yleensä tasaisesti kolmeen osaan seuraavasti:

odotusaika, joka kuluu tuote/tai palveluyksikkö tai -erän odottaessa edellä olevan tuote/palveluyksikön tai erän valmistumista

Virheiden korjaamiseen kuluva fyysinen tai henkinen työpanos

Valmistusprosessin ohjaamiseen kuluva aika

1 / 4 -2-20 SÄÄNTÖ

Läpimenoajan lyhentäminen 1 / 4:lla parantaa usein työn tuottavuuden ja pääoman kierron kaksinkertaiseksi, joka puolestaan vähentää kokonaiskustannuksia 20%

3 x 2 SÄÄNTÖ

Aikaan perustuvaa kilpailua tehokkaasti soveltavien yritysten tulosmarginaali on keskimäärin kolme kertaa parempi kuin keskimääräisen kilpailijan ja kasvuprosentti keskimäärin kaksi kertaa parempi kuin keskimääräisen kilpailijan.

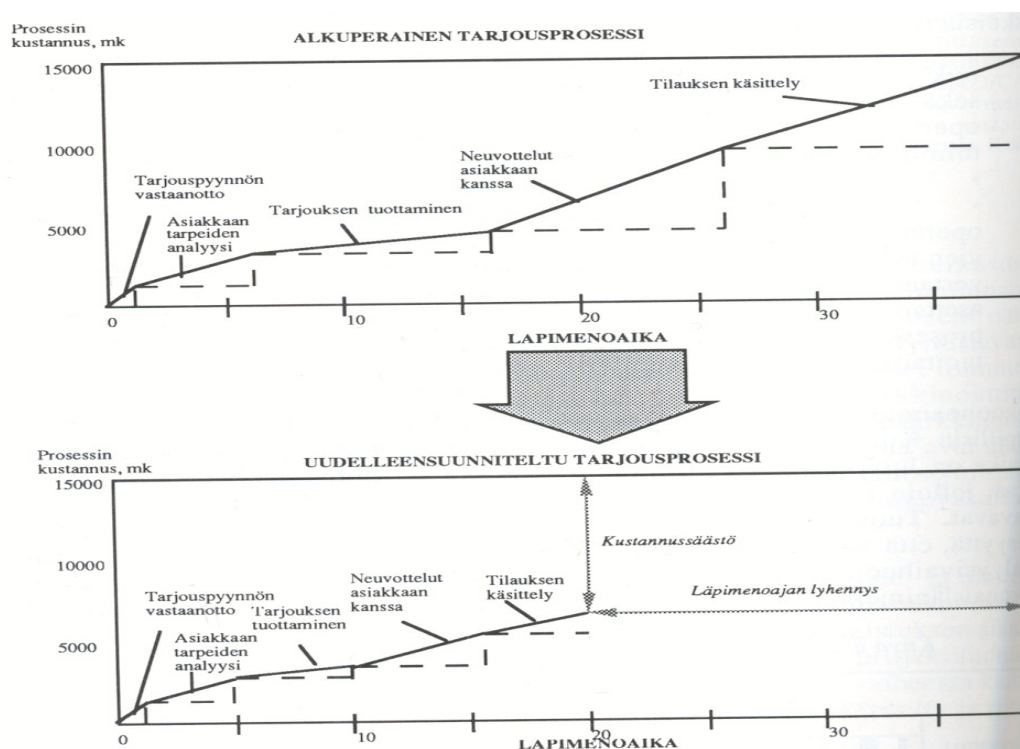
Taulukko 1: Läpimenoaikojen minimoinnin merkitys (Hannus 2003, 154)

TBM-projektit käynnistyvät käytännössä analyysivaiheella, jossa keskeisiä tehtäviä Hannuksen mukaan ovat:

- 1) Nykyisen operatiivisen toiminnan kuvaus ja analyysi prosessikartan sekä vuo- ja aikakaavioiden perusteella.
- 2) Operatiivisen prosessin purkaminen toiminnoiksi ja kunkin toiminnan arviointi
Antaako toiminto aitoa lisäarvoa vai ei prosessin asiakkaalle
Mikä on toiminnon suorituksen läpimenoaika tällä hetkellä
- 3) Operatiivisen prosessin aikatehokkuuden laskeminen (arvoa tuottavien toimintojen kokonaisaika jaettuna kokonaisläpimenoajalla)
- 4) Vertaaminen huippuyritysten aika tehokkuuteen ja tavoitearvojen asettaminen
- 5) Prosessin virtaviivaistaminen eliminoimalla niin paljon arvoa tuottamattomia toimintoja kuin mahdollista (Hannus 2003, 161)

Hankinnan ja tuotannon sisäisen läpäisyajan vähentäminen on operatiivisen prosessin aikatehokkuuden tavoite. Sillä tavoin voi yritys parantaa kyvykkyyttään toimittaa tuotteet ja palvelut asiakkailleen nopeammin ja täsmällisemmin (Hannus 2003, 162)

Alla olevassa kuvassa on näytetty, miten voidaan vähentää kustannuksia ja lyhentää läpimenoaika tarjousprosessin uudelleen suunnittelulla.



Kuva 2: Tarjousprosessin uudelleen suunnittelu (Hannus 2003, 162).

2.2.2 Liiketoimintaprosessien uudistaminen

Liiketoimintaprosessien uudistamisella eli BPR:llä (Business Process Reengineering) tarkoitetaan prosessien uudelleensuunnittelua ja radikaalia uudistamista. BPR:n lähtökohtana on se, että prosessia ei kehitetä vaan se uudistetaan kokonaan. Parannuksia yritetään saavuttaa kustannuksissa, palvelussa, nopeudessa ja laadussa. (Laamanen, Tinnilä 2002, 13)

BPR:n soveltaminen on erinomainen apuväline toiminnan radikaaliin muuttamiseen. BPR muutosprosessi koostuu sarjasta toisiinsa liittyviä työtehtäviä, joita organisaatiossa tehdään. Liiketoimintaprosessi voidaankin määritellä toimintoketjuksi, jolle on määritelty tuotokset ja niiden vastaanottajat. Vastaanottajille tarkoitetaan tässä organisaation ulkopuolisia tai sisäisiä asiakkaita, joiden tarpeita tulisi liiketoimintaprosessin ensisijaisesti tyydyttää. Ydinprosesilla tarkoitetaan liiketoiminnan ydintä, joka luo suoraan ulkoiselle asiakkaalle lisäarvoa ja leikkaa läpi organisaatorajojen esimerkiksi tilaus-toimitusketjuna. (Martola, Santala, 1997,

25,26) Niiden ihmisten, jotka toimivat organisaatiossa tulisi kyetä tunnistamaan merkit, jotka viittaavat radikaalin muutoksen tarpeeseen. Sellaisia uhkia voi olla esimerkiksi:

1. Kannattavuuden heikkenemisen uhka
2. yrityskauppa ja kilpailun vapautuminen. (Martola, Santala, 1997, 27)

Radikaalin muutoksen ja jatkuvan parantamisen vuorottelu on myös osa BPR:tä, koska muutos ei voi olla jatkuvasti radikaalia vaan radikaalin muutoksen jälkeen pyritään pysyvämpään kehitykseen. (Martola, Santala, 1997, 28)

Yleensä BPR-projekteihin on samat menetelmät ja tekniikat, joita usein kuvataan prosessien nykytilan kartoituksen analyysin ja parantamisen yhteydessä. Ainoastaan muutosten laajuudessa ja radikaalisuudessa voi huomata eroja. BPR:n perusajatuksena pidetään lähtökohtaisesti sitä, että älä automatisoi vaan poista turha työ, jolla tarkoitetaan erilaista asennoitumista uudistustyöhön. Nykykäytäntöön suhtaudutaan kriittisesti ja myös vanhoja ratkaisuja kyseenalaistetaan. Voidaan miettiä esimerkiksi prosessin tarpeellisuutta ja sitä onko kaikki työvaiheet ja raportit tarpeellisia? Ja myös sitä olisiko mahdollista yhdistää ja virtaviivaistaa prosesseja ja tehdä työvaiheet kokonaisvaltaisemmiksi? (Lecklin 2006, 199.)

Käynnistettäessä uudistamisprojektia on tähtäin asetettava riittävän kauas. Hankalat asiat on uskallettava nostaa pöydälle kriittisen arvioinnin kohteeksi, koska kuitenkin BPR on kertaluontoinen suuri ponnistus. Esimerkiksi voidaan kyseenalaistaa yrityksen vision ja mission voimasaolo. (Lecklin 2006, 200.)

Yleensä BPR aiheuttaa muutoksia organisaation rakenteeseen ja myös työtehtäviin. Se johtuu siitä, että tehostumisen tuloksena joissakin toiminnoissa on liikakapasiteettia, josta tulisi päästä eroon. Tämä aiheuttaa työpaikkojen menettämisen pelon ja sopeutumisvaikeuksia, jotka voivat pahimmillaan pilata koko projektin. Avoin kommunikaatio ja aktiivinen henkilöstöpolitiikka auttavat näissä. (Lecklin 2006, 201.)

BPR muuttaa lähes aina yrityksen tietojärjestelmiä, joten tietojärjestelmien kehittäminen ja prosessien uudistamisen on sovittava yhteen. Useimmiten paras ratkaisu saadaan sovittamalla lähellä omia tarpeita oleva ohjelmistopaketti yrityksen vaatimusten mukaiseksi.

BPR:ssä testataan ja kyseenalaistetaan nykyprosessin rajapinnat, jolloin usein havaitaan että muutos on tarpeen. Laajempaa toimintoketjua tarkastelemalla esimerkiksi ottamalla edellinen tai seuraava prosessi mukaan on mahdollista havaita esim. funktionaalisista organisaatorajoista johtuvaa tehottomuutta. (Lecklin 2006, 202.)

BPR- projektin tiimissä tulisi olla osajia kaikilta keskeisiltä prosessialueilta, koska BPR- projektit ovat korkean profiilin projekteja ja prosessitiimille on asetettava vastaavat laatuvaatimukset. Viestintäammattilainen on otettava mukaan tiimiin, koska projekti edellyttää kommunikoinnin toimivuutta. (Lecklin 2006, 202-203.)

2.2.3 Muita johtamisen malleja

Prosessiajattelun pohjalta on kertynyt useita muitakin johtamisen malleja (Laamanen, Tinnilä 2002, 13), jo esitellyn TBM:n ja BPR:n lisäksi, joten käydään niistä tälle työlle tarpeelliseksi katsottuja vielä tässä alaluvussa läpi.

Toimintojohtaminen

Toimintojohtaminen eli ABM (Activity Based Management) ja ABC (Activity Based Costing) on prosessin kustannusten selvittämistä ja niihin vaikuttamista. Tämän tavoitteena on parantaa yleiskustannusten kohdistettavuutta niin, että se mahdollistaa kustannusrakenteen kehittämisen. (Laamanen, Tinnilä 2002, 13.)

Tarjontaketjun, toimitusketjun, kysyntäketjun hallinta

Tarjontaketjun, toimitusketjun ja kysyntäketjun hallinnalla eli SCM:llä (Supply Chain Management) ja DCM:llä (Demand chain management) tarkoitetaan lähestymistapaa, joka korostaa logistiikkaa, jossa tavara- ja tietovirtoja koordinoidaan koko arvoketjussa alusta alkaen loppuasiakkaalle. Tämän tavoitteena on toimintojen virtaviivaistaminen koko arvoketjun osalta sekä turhien toimintojen ja välivaiheiden poistaminen sekä materiaalin liikkeen mahdollistaminen ilman turhia välivarastoja. (Laamanen & Tinnilä 2002, 13-14.)

Laadunhallinta

Laadunhallinta on vanhin johtamisen malleista, joka perustuu prosessien analysointiin. Kokonaisvaltaisuuden korostamiseksi laadunhallinnasta käytetään usein lyhenettä TQM, joka muodostuu sanoista Total Quality Management. Laadunhallinnan juuret ovat 1920-luvun prosessien tilastollisista tutkimuksista mutta siitä laadunhallinta on kehittynyt lähinnä johtamisfilosofiaksi. Tässä lähestymistavassa korostetaan etenkin asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisen tärkeyttä ja jatkuvaa toiminnan ja tuotteiden parantamista. Laadunhallinta on tuottanut muun muassa seuraavia menetelmiä laadun parantamiseksi: Tilastollinen prosessien ohjaus (SPC), asiakaslähtöinen tuotekehitys (QFD), kokeellinen suunnittelu (DOE, Taguchi), ISO 9000 standardit, auditointi, jatkuva parantaminen, itsearviointi ja Benchmarking. Uusimpia menetelmiä ovat mm. Six Sigma, Kevyt toimintatapa (Lean) ja Rajoitusten teoria (TOC). (Laamanen & Tinnilä 2002, 14-15.)

Tietämyksen hallinta, tietojohtaminen

Tietämyksen hallinnalla ja tietojohdamisella tarkoitetaan malleja, menetelmiä ja työkaluja joiden avulla organisaatio tehostaa tiedon jakamista, rikastamista ja hyödyntämistä. Tietämyksen hallinnalla tarkoitetaan myös toimintatapoja, jolla pyritään ohjaamaan, hyödyntämään organisaation kyvykkyyttä ja aineetonta varallisuutta. Keskeisessä roolissa ovat tässä ihmisten osaamiset ja organisaation kyvykkyys ja uudistumiskyky. (Laamanen & Tinnilä 2002, 17.)

Asiakkuuden hallinta

Asiakkuuden hallinta, josta suomen kielessäkin käytetään lyhennettä CRM (Customer relationship management), on asiakaskeskeinen johtamismalli. Asiakkuuden hallinta on lähestymistapa joka kattaa asiakkuuden koko elinkaaren: syntymisen, vakiintumisen, jalostumisen ja hiipumisen. CRM:n avulla pyritään niihin pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin, jotka ovat olleet molemmille osapuolille hyödyksi. Tehokas CRM edellyttää usein markkinoinnin, myynnin ja palvelustrategioiden integrointia, joka käytännön tasolla tarkoittaa sitä että yrityksessä on luotu asiakastyypikohtaiset hoitomallit sekä asiakkaille on nimetty kokonaisvaltaiset vastuuhenkilöt. (Laamanen & Tinnilä 2002, 18.)

2.3 Prosessin omistaja ja tiimi

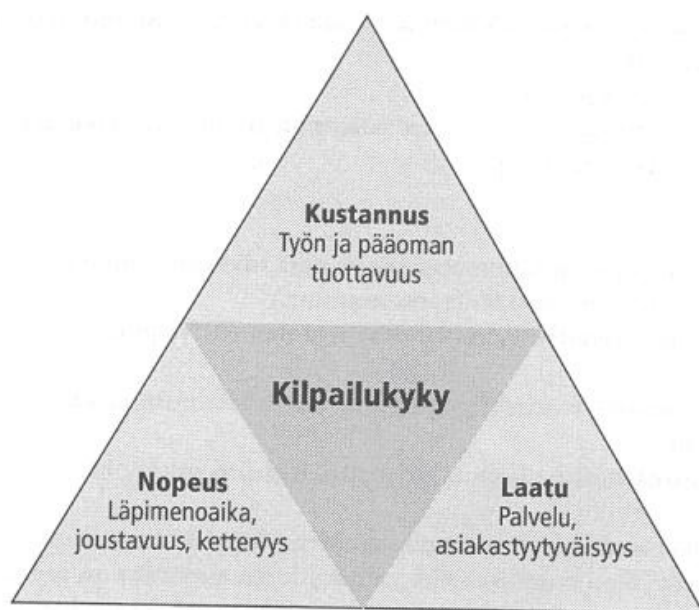
Prosessiajattelun mukaan on prosessinomistaja johtamisen uusi rooli, joka vastaa niin prosessin suunnittelusta ja määrittelystä, tuloksen varmistamisesta kuin myös henkilöstöstä. Prosessitiimiä on suositeltavaa käyttää silloin, kun kehitetään prosesseja. Tiimit tekevät prosessien kehittämiseen vaaditut työvaiheet: määrittelevät ja dokumentoivat prosessille asetettavat vaatimukset, kehittävät uusia ratkaisuja, järjestävät prosessin mittauksen ja palautteen keräämisen, varmistavat asiakkaiden hyväksymisen ja toteuttavat prosessin parantamistoimenpiteet. Nämä tiimit voidaan jakaa kahteen ryhmään: Re-Engineering-tiimi ja laadunkehittämistiimi. Re-engineering-tiimiä tarvitaan silloin kun halutaan uudistaa kaikki, aloitetaan niin sanotusti puhtaalta pöydältä. Tähän Re-Engineering-tiimiin täytyy kerätä laajasti asiantuntemusta. Laadunhallintatiimin tehtävä on suppeampi kuin Re-Engineering-tiimin. Laadunhallintatiimi tekee nimittäin vain tarvittavat kehittämis- ja korjaustoimenpiteet jo olemassa olevaan prosessiin. (Lecklin 2006, 130- 132.)

2.4 Prosessien kehittäminen

Liiketoiminnan kehittämisen lähtökohtana tulee olla asiakkaan tarpeet. Usein kuitenkin yritys kehittää toimintaansa omien ja omistajiensa tarpeiden pohjalta ja unohtavat asiakkaan tarpeet. Asiakkaan palvelemisen lähtökohtana on se, että asiat hoidetaan viipymättä ja että palvelu ja/tai tuotteen laatu tyydyttää asiakasta. Myöhästyneet toimitukset ja tavarahan ollessa aivan jotain muuta kuin mitä on tilattu, voidaan todeta, että joku osa ketjussa on mennyt

täydellisesti pieleen. Asiakaspalvelun puutteiden vähentämiseksi prosesseista tulisi tehdä mahdollisemman yksinkertaisia, koska sujuvat asiakaspalveluprosessit lisäävät ketteryttä ja joustavuutta, jotka ovat yksi kilpailukyyn perusedellytyksistä.

Prosessin tulee toimia asiakkaan haluamalla tavalla, koska kaikki on kiinni asiakkaasta, sillä ilman asiakasta ei ole liiketoimintaa. Tämän prosessin toimintavarmuuden takaamiseksi on hyvä että prosessilla on omistaja, joka vastaa asiakkaan vaatimusten täyttämisestä, prosessin suunnittelusta ja toiminnasta. (Sakki 1999, 19.) Kuvassa kolme nähdään Sakin esittämä kilpailukykykolmio.

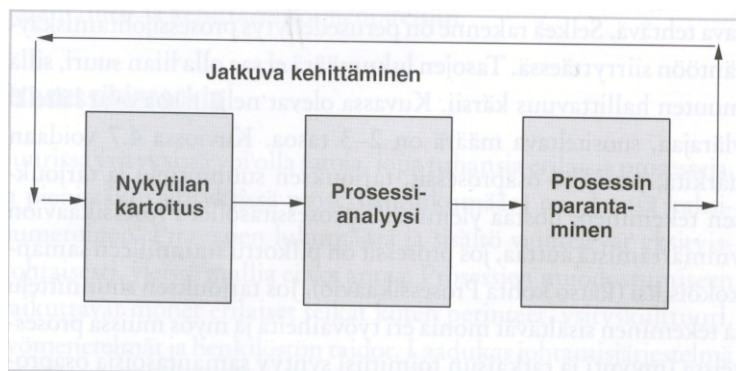


Kuva 3: Kilpailukykykolmio (Sakki 1999,17)

Yrityksen toimintaa kehitetään niiden prosessien kehittämisen avulla, joiden tuloksena syntyvät yrityksen suoritteet, tuotteet ja palvelut.

Prosessin 3-vaiheinen kehittämismalli, joka myös kuvataan kuvassa neljä, pitää sisällään seuraavat vaiheet:

1. Nykytilan kartoitus
 2. Prosessianalyysi
 3. Prosessin parantaminen
- (Lecklin 2006, 134.)



Kuva 4: Prosessin 3-vaiheinen kehittämismalli (Lecklin 2006, 134.)

2.5 Tuotteen toimitusaika ja tuottavuus

Toimitusajalla ja tuottavuudella on positiivinen yhteys. Pysyvä kokonaistoimitusajan lyheneminen parantaa tuottavuutta, mikä johtuu siitä, että valmistusprosessista karsitaan turhia vaiheita. Voidaankin sanoa, että aika tuottavuuden mittarina on melko yksinkertainen käyttää. Toimitusaika alkaa tilaushetkestä ja päättyy siihen, kun tavara on asiakkaan käytettävissä. Toimitusaika muodostuu asiakkaan tilausprosessista, tavarantoimittajan valmistus- ja toimitusprosessista ja asiakkaan vastaanottoprosessista. Kaikissa näissä on viiveitä, kuten kuvassa viisi on havainnollistettu ja yhteistyön tarkoitus on juuri näiden viiveiden vähentäminen. Toimitusaika koostuu Jouni Sakin mukaan seuraavasti:

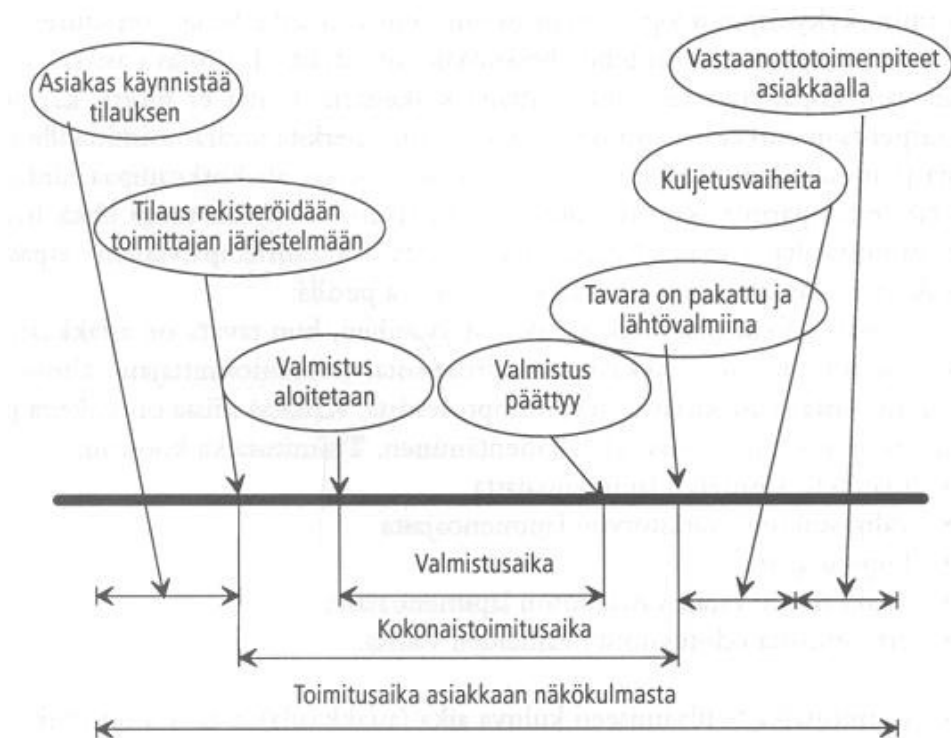
1. Tilauksen käsittelyn läpimenoajasta
2. Kuljetusajasta
3. Asiakkaalla tavarantoimituksen vastaanoton läpimenoajasta
4. Eripituisista odotusajoista vaiheiden välissä (Sakki 1999, 169.)



Kuva 5: Viiveet tilaus-toimitusprosessissa (Sakki 1999,170).

Toimitusaika lasketaan siten, että tilaamiseen kuluvaan aikaan (asiakkaalla) lisätään tavarantoimitukseen kuluva aika, vastaanottotoimenpiteisiin kuluva aika ja kaikki odotusajat vaiheiden välissä. Jokaisella toimitusajan osaprosessilla on oma läpimenoaikansa ja niihin luetaan

myös varastotoimiajat. Odotusaikoihin kuuluvaa osaa kokonaisläpimenoajasta kuvaa seuraavanlainen suhdeluku: Ajankäytön tehokkuus= aktiivinen käsittelyaika/ koko läpimenoaika. Toimituksen täsmällisyyden ja oikea-aikaisuuden seuraaminen on myös tärkeää ja sitä voidaan seurata toimitusvarmuuden tunnusluvulla. Toimitusvarmuudella tarkoitetaan siis luvatus ja toteutuneen toimitusajan eroa. Toimituksen vaiheet on kuvattu kuvassa kuusi (Sakki, 1999, 170)



Kuva 6: Toimitusajan vaiheet (Sakki, 1999,170).

3 Muutos

Muutos sisältää monia eritasoisia tavoitteita tilanteesta riippuen ja siksi se onkin vaikeasti hahmotettava kokonaisuus. Muutoksen elementit eivät aina ole helposti havaittavissa ja siitä syystä muutoksen kokeminen on hyvinkin subjektiivista. Yksinkertaistettuna kuitenkin muutoksella tarkoitetaan prosessia, jossa jokin tulee toisenlaiseksi kuin se oli. (Kvist & Kilpiä 2006, 15)

3.1 Muutos organisaatiossa

Nykypäivän liiketoimintaympäristössä muutoksesta on tullut pysyvä ilmiö. Menestys nopeasti muuttuvilla markkinoilla edellyttää organisaatiolta kykyä sopeuttaa toimintansa muutoksen edellyttämien vaatimusten mukaisiksi. Muutoksen kuusi tunnusmerkkiä:

1. Elintärkeä organisaatiolle
2. Prosessi- ei yksittäinen tapahtuma
3. Normaali ja jatkuva olotila
4. Luonnollinen reaktio organisaation ulkopuolella tapahtuneisiin liikkeisiin
5. Johdetaan ylhäältä alas tai yhdessä työntekijöiden kanssa
6. Sarja pieniä muutoksia tai radikaali suurempi muutos (Kvist & Kilpiä 2006, 15.)

3.2 Muutoksen perustasoja

Muutokset voidaan jakaa Andersonin ja Andersonin (Kvist & Kilpiä 2006, 25) tapaan kolmeen tasoon: parannus, transitio ja transformaatio. Nämä kolme tasoa on esitelty tässä seuraavasti:

Taso 1. Pieni muutos eli parannus

Lyhyesti sanottuna tällä pienellä muutoksella eli parannuksella tarkoitetaan toiminnan kehittämistä ilman merkittäviä organisatorisia uudelleenjärjestelyitä.

Parannuksella tai jatkuvalla parantamisella kuvataan jonkin jo olemassa olevan asian, kuten prosessin tai työkalun parantamista, joka entuudestaan jo siis tunnetaan. Lähtökohtana on nykyisen toiminnan kehittäminen, ei uuden keksiminen. (Kvist & Kilpiä 2006, 25-27.)

Laatukäsittteenä tunnettu jatkuva parantaminen on luonnollinen ilmiö, ja muutoksen yksinkertaisin muoto. Jatkuvilla parantamisella pystyy vastaamaan pienehköihin yrityksen ympäristön liikkeisiin ja tämän ollessa riittävä toimenpide, yrityksellä on hyvä yhteensopivuus ympäristönsä kanssa. Tällöin yrityksen olemassaolo ja jatkuvuus eivät ole uhattuna.

Muutoskipu jatkuvassa parantamisessa pysyy pienenä koska riskit ja epävarmuus ovat vähäisempiä verrattuna tasoon kaksi ja kolme. Vaikka aikaa on tehdä rauhassa, niin silti jatkuvan parannustoiminnan ylläpitäminen on haasteellista. Jatkuvien parannusten teko voi hukkaa rutiinien alle, jonka seurauksena jatkuva parantaminen hiipuu. Tästä voi hyvinkin ajautua tilaan, jossa tarvitaan sitten syvempää muutosta. (Kvist & Kilpiä 2006, 26-27.)

Jatkuva parantaminen toimii silloin, kuin esimiehet haastavat alaisiaan tekemään parhaansa ja tarjoavat tukeaan ja tarvittavat resurssit. Perusolettamuksia jatkuvaan parantamiseen on kaksi:

1) Ihmiset pystyvät aina parempaan

2) Ihmiset kykenevät parempaan suoritukseen mikäli he saavat perusteluja, resursseja, tukea ja tarvittaessa myös lisää osaamista. (Kvist & Kilpiä 2006, 27.)

Jatkuva parantaminen on siis projekti, jossa poistetaan ongelma tai hyödynnetään kehitysmahdollisuus. Tästä syntyy jatkuvan parantamisen ketjuliike, jonka toimivuuden edellytyksenä on projektiosaaminen. Silloin kuin parannus on vain jokin yksittäinen toimintatapa eli jonkin prosessin osa, se on helposti yksikön itsensä toteutettavissa. Parannus ei myöskään vaikuta strategiaan eikä ajattelutapaan ja sen aiheuttama muutosvastarinta on vältettävissä riittäväällä viestinnällä. (Kvist & Kilpiä 2006, 27.)

Taso 2. Keskisuuri muutos eli uudistus

Uudistus, josta käytetään tässä myös nimeä transition, on parannusta monimutkaisempi muutos, jossa pyritään jo olemassa olevien rakenteiden kehittämisen sijaan luomaan uusi toimintamalli. Uudistuksella ei paranneta mitään vanhaa vaan korvataan vanha uudella. Uudistuksen avulla pystytään vastaamaan merkittäviin liikkeisiin yrityksen ympäristössä ja asiakaskentässä. Ensiksi määritellään tavoitetila, johon päästääkseen on luovuttava vanhasta toimintamallista. Yleensä uudistukseen päädytään silloin, kun havaitaan isohko ongelma tai suuri käyttämättömän mahdollisuus. Esimerkkejä transitiosta ovat mm. uudelleenorganisointi, palvelukonseptien ja järjestelmien tai prosessien käyttöönotto. (Kvist & Kilpiä 2006, 26, 29.)

Transitiota voidaan johtaa, kuten projekteja yleensäkin. Vaikka suuria henkilökohtaisia muutoksia ei tässä muutoksessa synny, niin silti henkilöstöön saattaa liittyä mm. seuraavia haasteita: tarvittava osaaminen puuttuu, pelko, ettei selviä uudesta tilanteesta tai puuttuu halu muuttaa toimintatapaa. (Kvist & Kilpiä 2006, 29.)

Uudistusprojekteja ei siis saa, eikä pidä pitää pelkkinä teknisinä suorituksina, vaan uudistuksen vaikutukset henkilöstöön on otettava huomioon. Uudistamisesta on viestittävä perusteellisesti ja projektin etenemisestä on tiedotettava jatkuvasti. Vastuu transitiossa on valmentavalla esimiehellä, jonka tulee vastata myös siitä, että henkilöstö osallistuu sekä uudistumisen suunnitteluun että toteutukseen. (Kvist & Kilpiä 2006, 29-30.)

Viestinnän rooli on erittäin tärkeä ja henkilöstöä tulee huomioida tarpeellisella viestinnällä uudistuksen aiheuttaman ahdistuksen ja henkilökohtaisen kitkan välttämiseksi. Henkilöstölle täytyy muistaa antaa tukea ja aikaa sopeutua, totutella ja opetella uusia asioita. Keskeisintä uudistuksessa on eritellä toimintatavat nykytilan ja tavoitetilan välillä. Erojen analysoinnilla ja niistä tehtyjen oikeiden johtopäätösten avulla nähdään:

- Mitkä nykytilan elementit palvelevat tulevaisuutta ja ansaitsevat tulla jatketuiksi?

- Mitkä nykytilan elementit ovat poistettava tai lopetettava?
- Mitä uusia elementtejä on otettava käyttöön tavoitetilan saavuttamiseksi? (Kvist & Kilpiä, 2006,30.)

Taso 3. Muodonmuutos

Muodonmuutos, josta käytetään myös termiä transformaatio, on monimutkaisin ja syvin muuttumisen laji. Transformaatio vaatii radikaalia muutosta ajattelutavassa, yrityskulttuurissa ja käyttäytymisessä. Transformaation seurauksena oleva lopputila on aina alussa epäselvä, koska se syntyy muodonmuutoksen aikana ja seurauksena. Omaa työtä, ympäristöä ja asiakkaita koskevista ajatusmalleista on transformaatiossa tarkoitus päästää irti. On olemassa kaksi kysymystä, joihin vastaamalla voi selvittää muodonmuutoksen tarpeellisuuden: Onko organisaatiossa aloitettava muutosprosessi vaikka päämäärä ja lopputila olisivatkin vielä osin epäselviä? Onko muutoksen tarve niin suuri että vaaditaan organisaatiokulttuurin, ihmisten käyttäytymisten ja ajattelutavan perusteellista kyseenalaistamista toiminnan jatkamiseksi? (Kvist & Kilpiä 2006, 26,31.)

Yleensä tarve muutokseen tapahtuu merkittävästä ja radikaalista muutoksesta yrityksen ympäristössä tai markkinoilla. Muutos nousee esimerkiksi esiin silloin, kun uusi vahva kilpailija tulee samoillemarkkinoille tai asiakkaat vähenevät. Kun yritys käyttää muutoksessaan tason kolme muodonmuutosta, niin se ei ole kykenevä enää tulevaisuudessa käyttämään toimintamallinaan vanhaa strategiaa tai organisaatorakennettaan. Muodonmuutoksen tavoite ja toimintatavat selviävät vasta liikkeellä oltaessa niin sitä voidaan sanoa avoimeksi projektiksi. Sitä ei silloin tule suunnitella samoin kuin normaalia projektia, koska etenemistä ei voi oikein mitenkään kontrolloida. Tärkeintä on seurata erilaisia signaaleita, joista voi päätellä eri tarpeita esimerkiksi pitäisikö projektin suuntaa vaihtaa. (Kvist & Kilpiä, 2006, 31.)

Henkilöstön johtaminen on yhtä tärkeää muodonmuutoksessa, kuin asioiden johtaminen, vaikkakin kriisijohtaminen opettaa päinvastaista. Tarvitaan avointa keskustelua tilanteesta ja myös vahvuudet ja mahdollisuudet ovat nostettava esiin. Henkilöstö tarvitsee oivalluttavaa tukea henkilökohtaiseen kasvuun ja silloin myös korostuu henkilökohtainen valmennus sekä tiimien oppimisen tarve. Muodonmuutoksen onnistumisen takaamiseksi on käytävä keskustelua siitä miksi henkilöstöä/yritystä tarvitaan. Vaikkakin osa yrityksen arvoista haudataan, niin silti keskeiset arvot yrityksessä säilyvät. Ne organisaatiot, jotka menettävät keskeiset arvot ja tarkoituksensa, eivät selviä muutoksesta. (Kvist & Kilpiä, 2006, 31.)

3.3 Muutoksen johtaminen

Asioiden johtaminen (Management) koostuu joukosta prosesseja, joilla pidetään käynnissä ihmisten ja tekniikoiden muodostama monimutkainen järjestelmä. Asioiden johtamisen tärkeimpiä osa-alueita ovat suunnittelu, budjetointi, organisointi, miehitys, valvonta ja ongelmaratkaisu. Ihmisten johtaminen (Leadership) koostuu joukosta prosesseja joilla alun perin perustetaan organisaatiot. Johtajuutta harjoitettaessa määritellään tulevaisuuden näkymä tai miltä sen tulisi näyttää ja koordinoidaan ihmiset tuon näkymän taakse ja kannustetaan ihmisiä tekemään näkymästä totta esteistä huolimatta. (Kotter 1996, 23)

Kotter on kirjassaan 1996 ”Muutos vaatii johtajuutta” esitellyt kahdeksanvaiheisen prosessin, jonka läpi jokaisen yrityksen on kuljettava saavuttaakseen päämääränsä.

Prosessi käsittää seuraavat vaiheet:

1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen
2. Ohjaavan tiimin perustaminen
3. Vision ja strategian laatiminen
4. Muutosvisiosta viestiminen
5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan
6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen
7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin (Kotter 1996, 18.)

Neljä ensimmäistä kohtaa auttavat luutuneen nykytilan purkamisessa ja vaiheissa viidestä-seitsemään otetaan käyttöön monia uusia toimintatapoja. Viimeisessä kohdassa juurrutetaan muutokset yrityksen kulttuuriin, joka auttaa myös tekemään niistä pysyviä.

(Kotter 1996, 19.)

4 Ulkoistaminen

Ulkoistamisella tarkoitetaan palvelujen ostamista niiden tuottamiseen erikoistuneelta palveluntuottajalta sen sijaan, että nämä toiminnot tehtäisiin itse. Ulkoistaminen voidaan jaotella neljään seuraavaan tasoon:

Taso 1

Taso 1 pitää sisällään yksittäisten palveluiden ostamisen. Tässä tasossa ostaja hyötyy kilpailuttamisesta ja myyjä suuremmista volyymeistä eli kyseessä on tyypillinen ostaja- myyjä suh-

de eikä niinkään kumppanuus. Hyvä esimerkki ensimmäisen tason ulkoistamisesta on kuljetuspalvelut. (Jalanka, Salmenkari & Winqvist 2003.)

Taso 2

Taso 2 käsittää muutamien logististen toimintojen ulkoistamisen, jossa ulkoistajan tavoitteena on lisätä joustavuutta ja alentaa kustannuksia. (Jalanka ym. 2003.)

Taso 3

Tasossa 3 yritys ulkoistaa kokonaan logistiikkansa tai ulkoistaa sen edes merkittävällä tasolla. Tällaisessa tilanteessa käytetään yleisesti termiä Third Party Logistics, 3PL. Palveluntuottaja käyttää palveluiden tuottamiseen ensisijaisesti omaa organisaatiotaan ja ulkoistajan tavoitteena on päästä hyödyntämään palveluntuottajan logistiikkaverkkoa. (Jalanka ym. 2003.)

Taso 4

Taso 4 on ulkoistamisen tasoista laajin ja tässä tasossa on tyypillistä, että ulkoistaja tekee sopimuksen yhden palveluntuottajan kanssa. Tästä tasosta käytetään yleisesti kolmea eri nimeä: Lead logistics Manager, Leads Logistics Provider, Fourth Party Logistics (4PL). Palveluntuottaja johtaa ja operoi ulkoistajan koko toimitusketjua käyttäen sekä omia, että muiden palveluntuottajien resursseja. Muita palveluntuottajia käytetään mm. tuomaan IT-osaamista ja maantieteellistä kattavuutta. Yleensä sopimuskumppani on koordinaattori, joka hankkii merkittävän osan palveluista ja resursseista muualta. (Jalanka ym. 2003.)

Ulkoistajan ja palveluntuottajan keskinäiseen toimintaan vaikuttaa yhteistyön taso. Korkeammassa yhteistyöntasossa on tyypillisempää, että:

- yritysten välinen yhteistyö on vilkkaampaa ja avoimempaa
- sopimukset ovat laajoja ja pidempiaikaisia
- ylemmällä organisaatiotasolla mittaukset suoritetaan tarkemmin (kustannus, laatu, suoritus)
- osapuolten tietojärjestelmät on integroitu yhteen
- suuremmat riskit yhteistyön päättyessä (Jalanka ym. 2003.)

4.1 Syyt ulkoistamiseen

Yritykset ulkoistavat toimintaansa sen takia, että voisivat paremmin keskittyä omaan ydin-toimintaansa. Nykypäivänä yhä useammat toimitusketjut kilpailevat toistensa kanssa ja tehokkuudesta on tullut yrityksen menestyksen ratkaisija, joka tarkoittaa sitä, että logistiikasta on tullut yhä tärkeämpi kilpailutekijä. Voitaisiin siis sanoa, että ulkoistaminen on ollut yritys-toiminnan yksi kehitystrendeistä ja viime aikoina suuret yritykset ovat ulkoistaneet jopa koko IT-toimintansa. Logistiikan IT-palveluilla tarkoitetaan mm. toimitusketjun ennustamista ja

suunnittelua sekä varaston ja kuljetusten hallintaa. Ulkoistamalla logistiikan palveluita yritykset hakevat asiantuntemusta ja suunnittelun työkaluja. Näin ollen sillä pyritään tehostamaan yrityksen toimivuutta ja tehokkuutta, jolla nostetaan yrityksen kilpailukykyä. (Jalanka ym. 2003)

Palveluntuottajalle logistiikan hoitaminen on ydintoimintaa ja siksi sillä on käytössä tarkoitukseen hioutuneet laitteet, henkilöt ja menetelmät. Palveluntuottaja tarjoaa siis hyvän vaihtoehdon yritykselle, joka joutuu rakentamaan logistisen ketjunsä alusta alkaen.

Tärkeimpiä ulkoistamisen syitä yritykselle ovat mm:

- sopivan tilan ja kaluston puute
- yritys haluton uuden toiminnan opetteluun
- halu luopua toiminnasta
- kiinteät kulut muuttuviksi kuluiksi
- kustannussäästöt
- parempi tietous logistiikan kustannuksista (Jalanka ym. 2003)

Kuitenkin, vaikka säästöjä on mahdollista saavuttaa palveluntuottajan avulla, niin ulkoistamisen syynä ei saa olla vain hankalasta organisaation osa-alueesta eroon pääseminen tai halu siirtää logistiikka sellaisenaan palveluntuottajalle. Nimittäin, näin toimiessa on ulkoistamisen tuomat säästömahdollisuudet pienet. Säästömahdollisuuksien takaamiseksi toimintaa tulee jatkuvasti kehittää palveluntuottajan kanssa. (Jalanka ym. 2003)

4.2 Ongelmat ja riskit

Ulkoistamisen toimivuuden takaamiseksi täytyy logistinen kumppanuussuhde toimia moitteettomasti ja molempia osapuolia tyydyttävästi. Kommunikoinnin tulee olla avointa palveluntarjoajan, oman yrityksen ja asiakkaan välillä. (Jalanka ym. 2003)

Ulkoistamisesta aiheutuvia säästöjä ei juurikaan havaita ensimmäisenä vuotena ja siksi useimmiten ulkoistamissopimukset tehdäänkin useammaksi vuodeksi kerrallaan. Lisäksi, koska toiminnan käynnistäminen vaatii suuria ponnistuksia molemmilta osapuolilta, tulee molempien osapuolten hyötyä saavutetuista säästöistä. (Jalanka ym. 2003)

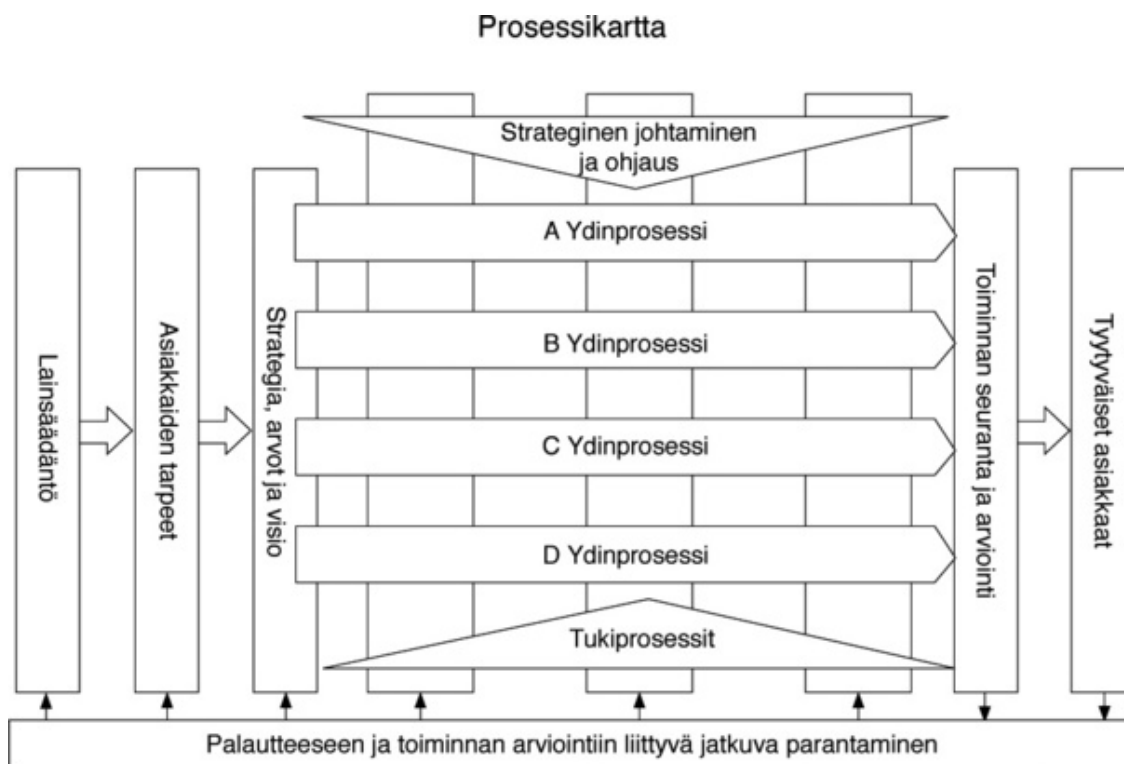
On tärkeää, että ulkoistaja ja palveluntarjoaja ovat tasa-arvoisessa suhteessa keskenään, koska yhtenä epäonnistumisen syynä on nähty, että vahvempi osapuoli käyttää pitkäaikaisissa sopimuksissa heikomman osapuolen muuttunutta tilannetta hyväkseen. Tietenkään aina ei pystytä kaikkia mahdollisia muutoksia sopimuksissakaan ennakoimaan ja siksi on sopimukseen sisällytettävä toimenpiteet yhteistoiminnan lopettamiseksi. (Jalanka ym. 2003)

5 Case yritys

Yritys X aloitti toimintansa Suomessa vuonna 2007. Myymälöitä yrityksellä on sata, jotka toimivat pääasiassa franchising periaatteella. Yritys X käyttää kahta palveluntarjoajaa, jotka molemmat sijaitsevat Euroopassa ja työllistävät yhteensä n. 300 henkilöä. Tuotannon tehostamiseksi molemmilla palveluntarjoajilla on omat tuotevarastot, joista Suomen varastoja hallinnoi Yritys X itse.

5.1 Yrityksen nykytilan kuvaus ja kartoitus

Yrityksen pääprosessit ovat tuotteen tilaus-toimitusprosessi, markkinointiprosessi ja myyntiprosessi. Tukiprosesseja ovat IT, henkilöstöhallinto ja talous. Alla olevassa kuvassa (kuva7) voidaan nähdä miltä nämä prosessit näyttävät prosessikartassa.



Kuva 7: Prosessikartta (JUHTA- Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta, 2008)

5.2 Tuotteen tilaus ja toimitusprosessit

Liikkeellä on käytössä periaatteessa kolme eri tapaa, miten se voi tilata asiakkaan haluaman tuotteen. Nämä tavat eroavat toisistaan seuraavasti:

Tilaustapa 1 on täysin sähköinen.

Tilaustapa 2 on osittain sähköinen.

Tilaustapa 3 on täysin manuaalinen tilaus.

Tässä opinnäytetyössä luen kaksi viimeisintä tilaustapaa eli tilaustapa 2 ja 3 samanlaiseksi tilaukseksi, koska ne käytännössä tänä päivänä toimivat täysin toistensa kaltaisesti, tarkoittaen myös sitä, että lopputulema on palveluntarjoajan ja Yritys X:n näkökulmasta sama. Eli molemmat vaativat yhtä paljon työtä niin Yritys X:llä kuin myös palveluntarjoajalla.

5.3 Tilausjärjestelmän tilausprosessi

Työnumeron (TDR-number) syöttämisen jälkeen järjestelmä näyttää seuraavanlaisen tekstikehyksen.



Kuva 8: Tilausnäky

5.3.1 Tilaustavat

Kuten aiemmin on jo mainittu, tilaustapoja on kolme. Tässä aluvuossa käydään läpi tilaustapojen nimet ja mitä tilaustavat käytännössä tarkoittaa ja milloin niitä käytetään.

Electronic order

Electronic order on siis kokonaan sähköinen tilaus, joka valitaan silloin, kun tuote halutaan kokonaisuudessaan tilata suoraan palveluntarjoajalta. Tämä painike ei ole aktiivinen, jos tuote on varaston riskilistalla. (Low stock indikaattori)

Electronic product order

Electronic product order on osittain sähköinen tilaus. Tilatessa tämä tilaustapa lähettää lisäosan tilauksesta sähköisesti, mutta antaa liikkeelle mahdollisuuden postittaa itse tuotteen palveluntarjoajalle. Tilaus printataan ja liitetään tuotteen mukaan. Tämä painike on vain silloin käytettävissä, kun tuote on laitettu varaston riskilistalle, muutoin painike ei ole käytettävissä. Tilaus printataan ja laitetaan tuotteen mukaan Yritys X:lle.

Postal order

Postal orderilla tarkoitetaan kokonaan manuaalista tilausta. Tämä tilaustapa kolme ei lähetä tilausta lisäosasta sähköisesti palveluntarjoajalle, vaan tilaus tulee printata lähetettävän tuotteen mukaan. Näin ollen palveluntarjoaja saa tiedon tilauksesta vasta silloin, kun se saapuu tuotteen mukana palveluntarjoajalle. Palveluntarjoajalla tilaus syötetään manuaalisesti palveluntarjoajan järjestelmään. Tämä painike on aktiivinen silloin, kun kassa ei tunnista tuotetta tai kyseessä on vanhan tuotteen uudelleen modifiointi. Tätä toimintoa käytetään silloin, kun on kyseessä asiakkaan oma tuote eli toisen valmistajan tekemä tai vanha malli (valikoimista jo poistunut malli, discontinued).

5.3.2 Tilaustapojen analyysi

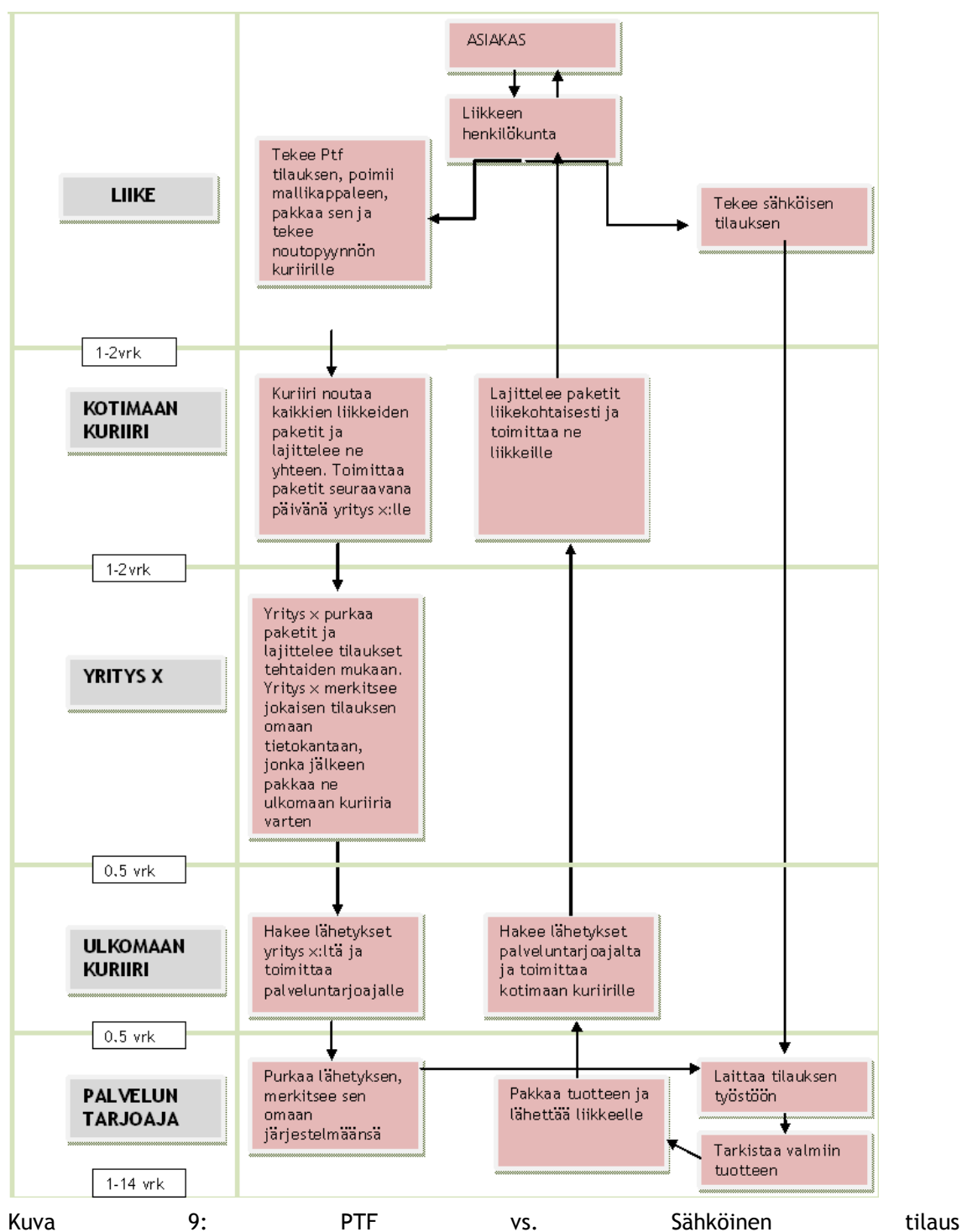
Tuotelähetystyyppejä, jotka kulkevat Yritys X:n kautta on tällöin periaatteessa viisi (5) kappaletta: Postal order (asiakkaan oma), Discontinued, OOS (varastosta loppu), PTF ja REMAKE. Käytännössä tilausten nimet on supistettu kolmeen: PTF, Postal ja Remake.

Silloin, kun työ tilataan jotenkin muuten kuin ”electronic orderina”, joudutaan mallikappale lähettämään aina palveluntarjoajalle. Näin ollen työn saaminen asiakkaalle voi kestää pahimmillaan yli kolme viikkoa. Tämä prosessi etenee vaiheittain seuraavasti: Liike tekee tilauksen tilausjärjestelmänsä, printtaa tilauksen ja poimii mallikappaleen hyllystä. Tämän jälkeen liike tekee kuriirille noutopyynnön ja kuriiri hakee lähetysten seuraavana päivänä, josta se toimitetaan Yritys X:lle. Paketti tulee kuriiripalvelun lajittelukeskukseen yleensä samana päivänä (edellyttäen sitä, että tilaus on tehty aamulla) tai sitten seuraavan päivän aamuna, kun paketti on haettu liikkeestä. Kuriiripalvelu kokoaa kaikkien liikkeiden paketit yhteen ja tuo ne Yritys X:lle seuraavana aamuna. Yritys X purkaa lähetysten ja merkitsee tilauksen omaan järjestelmään ja lajittelee tilaukset palveluntarjoajien mukaan. Ulkomaan kuriiri hakee valmiit paketit iltapäivällä ja laittaa ne menemään iltalennolla palveluntarjoajalle. Työt ovat tehtäillä seuraavana aamuna, missä ne puretaan ja merkitään saapuviksi palveluntarjoajien omiin tietojärjestelmiin.

Palveluntarjoajalla työn tekemiseen menee keskimäärin aikaa noin kaksi vuorokautta. Palveluntarjoaja tarkistaa valmiin työn, jonka jälkeen se lähetetään liikkeelle. Työn ollessa Remake tehdään työlle aina ensin tarkistus, joka voi viedä aikaa palveluntarjoajalla jopa yhden viikon. Palveluntarjoaja pakkaa työn ja lähettää sen ulkomaan kuriirin mukana kotimaiselle kuriiripalvelulle, jossa paketit lajitellaan ja jaetaan liikkeisiin. Keskimääräinen kuljetusaika tehtaalta liikkeeseen on noin yksi vuorokausi, jos ei ole kuljetusviivästyksiä. Näin ollen kun työ lähtee maanantaina palveluntarjoajalta, niin se on liikkeellä tiistaina.

Toimitusaika tällä hetkellä normaalille PTF- tilaukselle, olettaen että siihen teetettävä lisäosa on varastotuote, on viisi työpäivää.

Kuvassa kahdeksan on havainnollistettu miten PTF-tilaus ja tavallinen sähköinen tilaus eroavat toisistaan. Sähköisen tilauksen toimitusajaksi muodostuu kolme työpäivää, kun taas PTF-tilaukselle ainakin viisi työpäivää, joka nähdään myös alla olevasta kuvasta.



6 Prosessianalyysi- ja kehitys

Nykytilan kuvauksesta ja prosessikaaviosta voidaan huomata muutamia epäkohtia, joiden pohjalta on lähdetty rakentamaan kehitysehdotusta yritykselle. Ehdotuksia syntyi kaksi, joissa on molemmissa pyritty ottamaan huomioon myös yrittäjän näkökulma. Teoriaosuudesta voidaan poimia ne kohdat, jotka koetaan erityisesti liittyvän tähän kehitysehdotukseen ja toimia niitä apuna käyttäen. Niin sanotusti luoda alustavaa suunnitelmaa mitä yrityksen täytyy ottaa huomioon tämän projektin läpi viemiseksi.

Kuten voidaan huomata teoriaosuudessa, että tilaus-toimitusprosessissa voi olla monia viiveitä. Ensimmäisessä kehitysehdotuksessa tarkoituksena on karsia ylimääräisiä vaiheita aloittamalla kuljetusvaiheiden supistamisella, sekä jättää yksi käsittelyvaihe kokonaan pois. Yritys tarvitsee radikaalin muutoksen PTF -prosessiin, joten on syytä lähestyä tätä asiaa niin BPR:n kuin myös TBM:n näkökulmista. BPR:n mukaisesti molempien ehdotelmien muutos on raju, joka vaatii huolellista suunnittelua, asiantuntijoita sekä esimieheltä muutosjohtamisen taitoa. Kyseessä on siis Andersonien tapaan keskisuuri muutos Transitio. Ehdotuksessa 1 on kyseessä vain muutamien tuotteiden valmistamisen ulkoistaminen, niin siinä tulisi edetä ulkoistamistason 1 mukaisesti.

6.1 PTF-prosessin analyysi

Epäkohtia prosessista löytyy kuljetuksien osalta. Laskemalla logistiikan tunnuslukuja voidaan päätellä, että PTF-tilaus-toimitusprosessissa on kohtia, jotka vaativat suurelta osin kehittämistä. Kuljetukset vievät suurimmat osan aikaa työstä sekä myös turhaan tehtävä työ koskien tilausten laittamista manuaalisesti yhteiseen tietokantaan vie henkilöstöresursseja Yritys X:n asiakaspalvelusta. Ajankäytön tehokkuus näillä toimitusajoilla on tällä hetkellä 0,232, joka muodostuu suhdeluvusta 29/125 (Laskut liitteenä). Toimitusvarmuus on tällä hetkellä yrityksellä hyvä, joka on erillisessä tutkimuksessa osoitettu, joten tässä työssä ei puututa siihen.

6.2 Syyt PTF-tilauksiin

Erilaisia kehittämisvaihtoehtoja pohtiessa on hyvä muistuttaa mieleen se, mistä PTF-tilaukset ylipäättään syntyvät ja lähestyä asiaa tarkastelemalla ensiksi PTF-prosessin alkutekijöitä. Yksinkertaistettuna PTF-tilaukset syntyvät liiasta varastoinnista, jonka aiheuttaa se, että liike ei saa myytyä kaikkia malleja, jotka liikkeisiin tulevat. Uusi mallisto menee liikkeeseen kahdeksan viikon välein, mikä sisältää uusia malleja 40-50 kappaletta. Näin ollen liike tarvitsee tilaa uusille malleille ja tästä johtuen liike haluaa myydä entiset mallit suoraan hyllystä asiakkaalle, joka pidemmän päälle aiheuttaa PTF-tilausten tulvan. Nykyisessä menetelmässä yrittäjä ei

voi vaikuttaa mallistoon ja sen kokoon. Tästä johtuen Yritys X:n tulisi huomioida yrittäjän halu myydä mallikappaleet, olivat tuotteet sitten aktiivista valikoimaa tai ei.

Näistä lähtökohdista syntyi seuraavat kehitysehdotukset, jota pohdittaessa on huomioitu myös mahdollinen Maverick-ilmiö. KTT Katri Karjalainen on tarkastellut väitöskirjassaan sopimusten ohioistamista ja määrittelee Maverick-ilmiön seuraavasti: ”ilmiöllä tarkoitetaan sitä, että työntekijät eivät käytä päivittäisissä hankinnoissaan organisaation neuvottelemia keskitettyjä hankintasopimuksia, ennalta määrättyjä toimittajia sekä hankintakanavia. Kyseisellä ilmiöllä, hankintojen toteuttamisella keskitettyjen sopimusten ulkopuolelta, on kahdenlaisia seurauksia ostavan organisaation kannalta: lisääntyneet hankintakustannukset sekä vähentynyt vaikutusvalta toimittajiin” (Karjalainen. K).

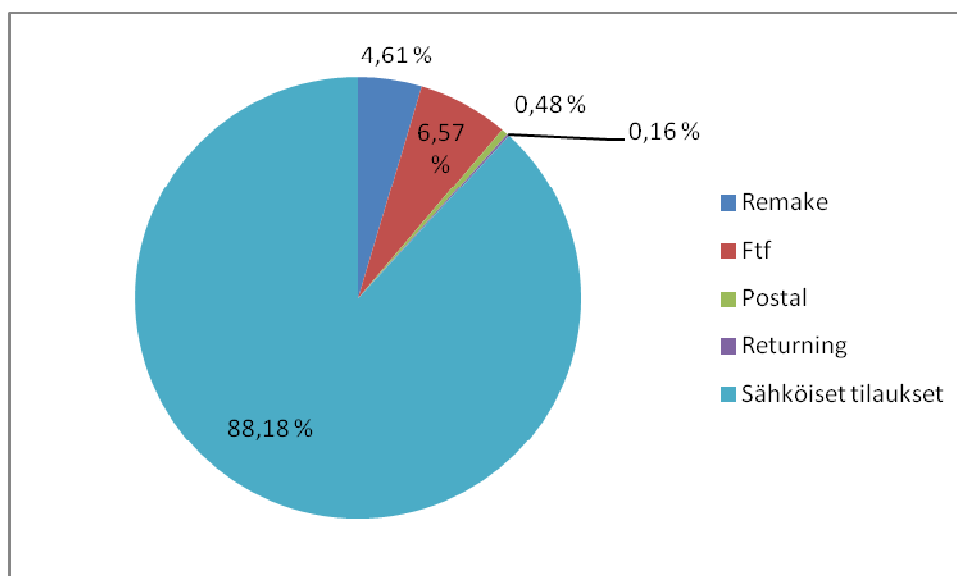
6.3 Ehdotus 1: PTF- tilausten ulkoistaminen Suomessa toimivalle palveluntarjoajalle

Kuvista 9,10,11 ja 12 voidaan todeta, että manuaalisten tilausten määrä on yhteensä vuoden 2009 lokakuulta 1614, joka tarkoittaa viikkotasolla keskimäärin 400 tilausta ja päivässä 73 tilausta. Jos tämä prosessi ulkoistettaisiin Suomessa toimivalle palveluntarjoajalle, tarkoittaisi se käytännössä sitä, että Yritys X säästäisi kuljetuskuluissa 5,15€ / lähetys ja henkilöstökuluissa 102,40€/ päivä (laskelmat liitteenä).

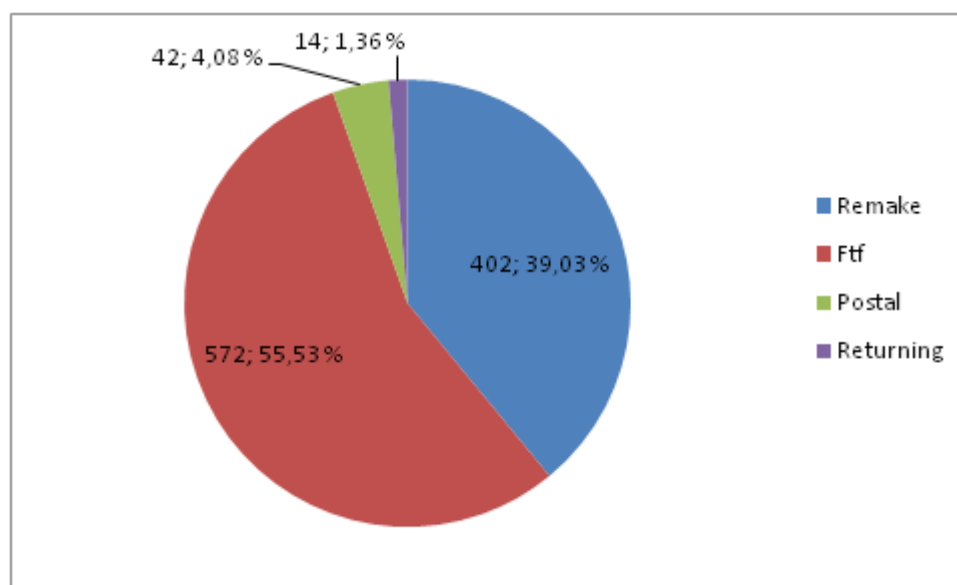
Työssä menevä aika lyhenisi konkreettisesti jopa puoleen vain kuljetusaikojen lyhentämisen seurauksena. Näin ollen työ saataisiin asiakkaalle aina neljä päivää nopeammin kuin nykyisellä menetelmällä.

Ulkoistamisella saataisiin lisäksi ratkaistua loppuneiden mallien myynti tuottavammin. Tarkoittaen käytännössä sitä, että liikkeiden ei tarvitsisi alentaa tuotetta vaan voisivat myydä sen normaalihintaisena muiden mukana. Jatkossa liike voisi lähettää myös ne mallit, jotka kokevat huonosti myyviksi, suoraan palveluntarjoajalle tehtäväksi ja näin ollen ei liikkeelle syntyisi turhaa varastoa. Täytyy kuitenkin muistaa, että pääpaino tilauksilla tulee olla nykyisillä palveluntarjoajilla Euroopassa ja sen varmistamiseksi tulisi kotimaiselle palveluntarjoajalle lähetettävät tilausten kuljetuskustannukset jokaisen yrittäjän hoitaa itse. Tällä tavalla turvaisimme sitä, että kotimaista palveluntarjoajaa ei käytettäisi kuin näihin luokiteltuihin tilauksiin eli discontinued-malleihin, asiakkaan omiin ja malliston uusimiseen. Ei siis tilattaisi erikseen tuotetta nykyiseltä palveluntarjoajalta ja teetetäisi lisäosaa siihen Suomen päässä.

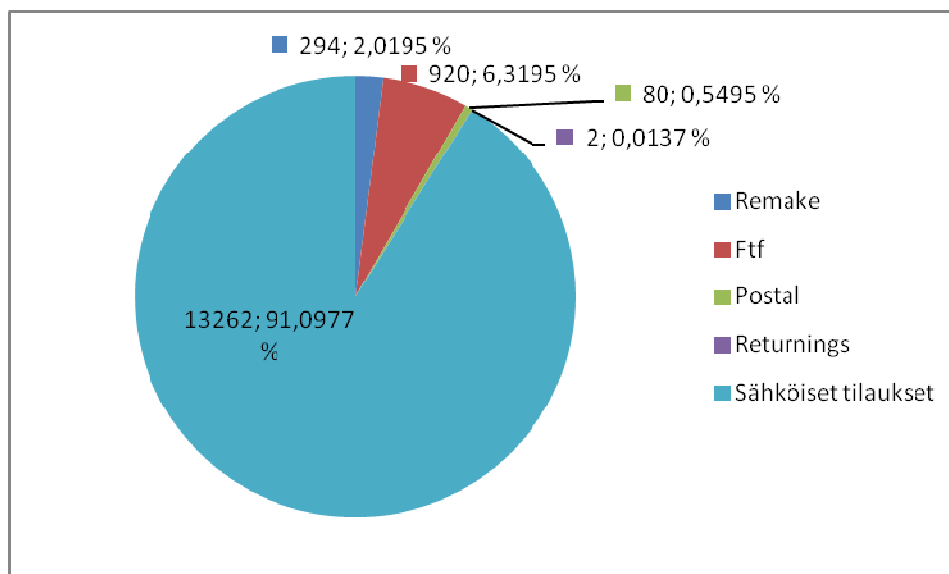
Suomessa toimivan palveluntarjoajan kustannukset tulisivat siis työn osalta jo noin 40 % kalliimmaksi kuin Euroopassa tekeminen (Liitteenä mahdollisen kotimaisen palveluntarjoajan hinnasto). Kate jää näissä siis huomattavasti pienemmäksi, joten tällä voisi osittain varmistella myös sitä, että liikkeet eivät käyttäisi väärin tätä mahdollisuutta.



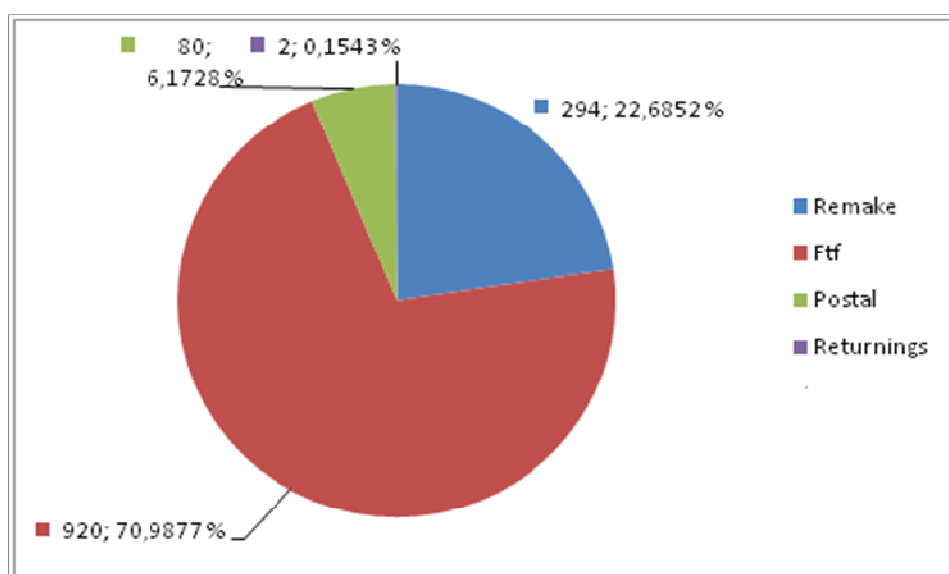
Kuva 10. Palveluntarjoaja A:n kaikki tilaukset lokakuulta 2009.



Kuva 11. Palveluntarjoaja A:n PTF- tilaukset lokakuuta 2009.



Kuva 12. Palveluntarjoaja I:n kaikki tilaukset lokakuulta 2009

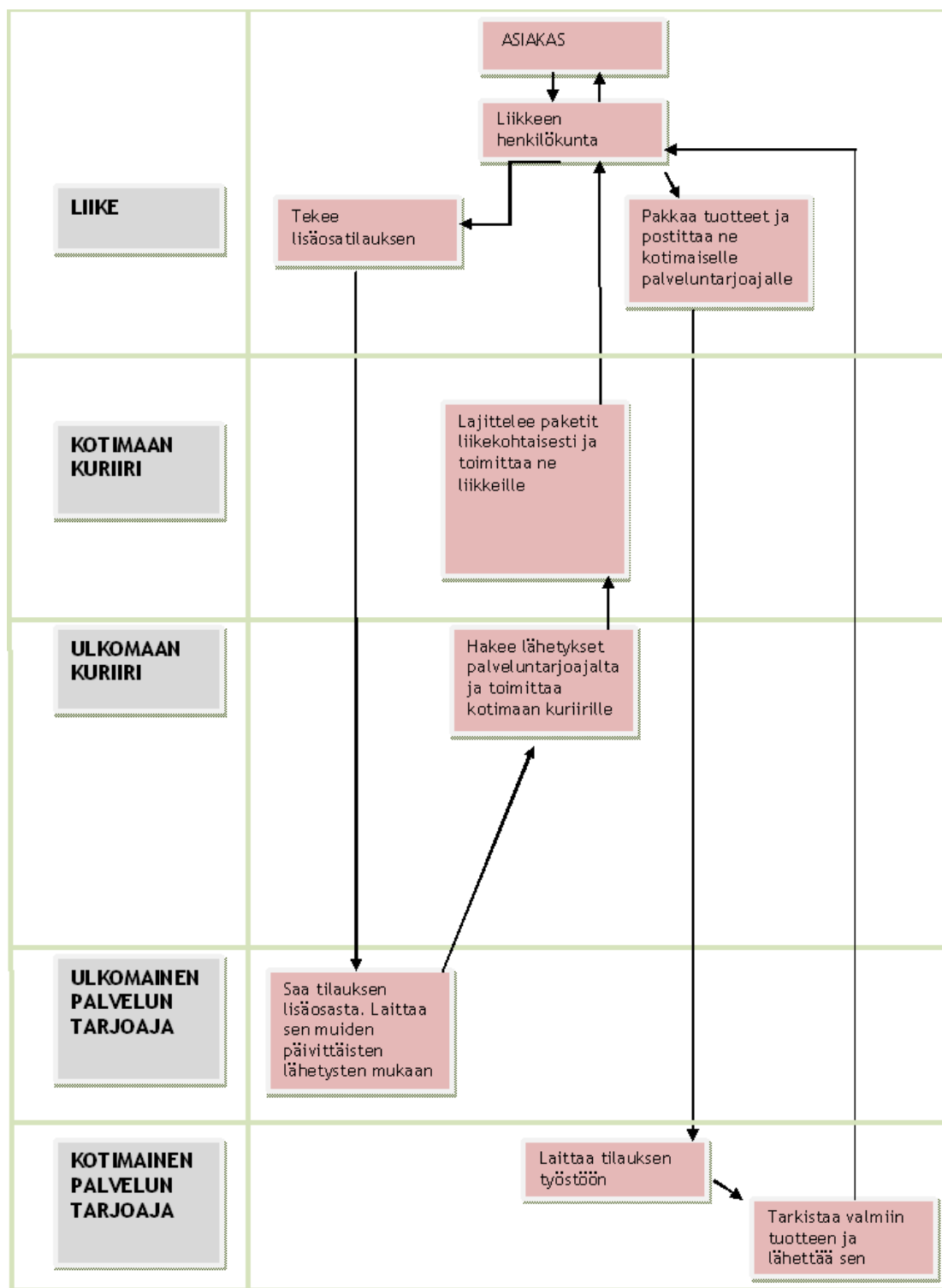


Kuva 13. Palveluntarjoaja I:n PTF- tilaukset lokakuulta 2009

6.4 Muutoksen jälkeinen prosessikuvaus

Kuvasta 13 nähdään miltä prosessi näyttäisi muutoksen jälkeen. Muutoksen jälkeisessä versiossa prosessi lähtee käyntiin sillä, että liike tilaa Euroopan palveluntarjoajalta tarvittavat lisäosat, joissa toimitusaika on noin yksi vuorokausi. Nämä tulevat liikkeelle muiden tuotteiden mukana, joten niistä ei tule lisämaksua rahdin osalta. Saatuaan tarvittavat lisäosat voisi liike lähettää mallikappaleen ja siihen tilatun lisäosan tehtäväksi kotimaiselle palveluntarjoajalle. Työn tekeminen kuljetuksineen vie aikaa noin kaksi vuorokautta, joten työn saaminen asiakkaalle veisi täten kolme päivää siitä, kun tilaus on asetettu. Eli käytännössä vain yhden työpäivän enemmän kuin tavallisen sähköisen tilauksen saaminen vie aikaa Euroopan palveluntarjoajalta.

Suomessa toimivalla palveluntarjoajalla ei siis olisi lainkaan mallivarastoa eikä myöskään lisäosavarastoa niin kuin Euroopan palveluntarjoajilla ja kaikki työt tulisi pääasiassa tilata aina suoraan Euroopasta yrityksen konseptin mukaisesti. Edellä kuvattu vaihtoehto olisi vain PTF-tilauksia varten. PTF-prosessia kehittämällä tähän suuntaan voitaisiin parantaa asiakastyytyväisyyttä sekä tehostaa ketjun sisäistä toimintaa, myös jatkuva ongelma mallistosta poistuvien ja huonosti myyvien tuotteiden osalta olisi ratkaistu tällä tavalla. Käytännössä se tarkoittaisi sitä, että liike saisi myydä jo poistuneet tuotteet ja teetättää ne asiakkaan halujen mukaiseksi Suomessa toimivalla palveluntarjoajalla. Tällä tavoin yritys välttäisi ruuhkan Euroopan palveluntarjoajilla ja ne eivät myöskään kuormittuisi siitä ”ylimääräisestä” työstä mitä PTF-tilaukset tänä päivänä tuottavat.



Kuva

14.

Prosessikaavio.

6.5 Ehdotus 2: Sähköinen mallisto

Kuten kuvista 9,10,11 ja 12 voidaan todeta, että jo Remake- ja PTF-tilauksia vähentämällä saadaan tiputettua radikaalisti Yritys X:llä tehtävää työtä. Jopa pelkän Remaken pois jättäminen vapauttaisi työntekijältä keskimäärin aikaa 60 minuuttia päivässä.

Yrityksen ottaessa suunnitellun sähköisen hyvityskäytännön käyttöönsä (suunnitelma liitteenä) säästäisi se resursseja johonkin muuhun melkein yhden kokonaisen työpäivän viikossa. Tähän kuitenkin tulee huomioida kerran kuussa tehtävä palautus palveluntarjoajille, minkä käsittely veisi arviolta yhden työpäivän.

Edellä on jo todettu, että PTF-tilaukset johtuvat pääosin liiallisesta varastoinnista. Liike haluaa myydä mallikappaleet hyllystä pois uusien mallien tieltä, joten PTF-tilausten määrää saisi vähennettyä suhteellisen vaivattomasti niin, että liikkeille esiteltäisiin kerran kuussa mallisto, mistä saisivat päättää mitä malleja haluavat riviinsä. Tämän voisi toteuttaa niin, että tuleva mallisto julkaistaisiin Intrassa kuvineen ja selitteineen, josta liike saisi valita omat mallinsa. Liike tilaisi malliston perusteella ne, mitkä kokevat omasta mielestään myyviksi.

Tämän jälkeen olisi yrittäjän omalla vastuulla niin sanotun huonon varaston kertyminen ja yrittäjä vastaisi itse näistä kuluista. Tämän toimintatavan vallitessa Yritys X voisi rajoittaa liikkeitä lähettämästä tilauksia, muutoin kuin alennusmyyntikampanjoissa, Euroopan palveluntarjoajille modifioitaviksi, koska liikkeet ovat saaneet vaikuttaa ratkaisevasti mallistoonsa ja ovat näin ollen vastuussa omasta varastosta. Tässä tulee kuitenkin ottaa huomioon yrityksen konseptin mukaiset myyntiartikkelit, jotka tulee löytyä jokaisesta ketjun liikkeestä se määrä, joka on ennalta määrätty. Tässä toisessa ehdotuksessa haetaan sitä lopputulosta, jossa liike saisi lähettää Euroopan palveluntarjoajalle vain asiakkaan omat tuotteet sekä ne, joita palveluntarjoaja erikseen pyytää (oos-tuotteet).

Mahdollisia kesä- ja talvialennuskampanjoita varten saisi liikkeet myydä ne mallit pois, jotka kokevat huonosti myyviksi. Tämä uusi toimintapa alennuskampanjoissa huomioitaisiin luonnollisesti Yritys X:n resursseissa. Tämän toimintatavan käyttöön ottamisen jälkeen vähenisi lähettykset yhteensä 117 kappaleeseen kuussa, joka tarkoittaisi kuutta PTF-tilausta päivässä.

7 Yhteenveto ja oman työn arviointi

Teoriaosuudessa on selkeästi todettu, että yritykset tarvitsevat jatkuvaa muutosta ja kehitystä pysyäkseen kilpailukykyisenä. Näin ollen Yritys X:n tulisi myös ryhtyä jonkin asteiseen muutokseen. Opinnäytetyössä lähtökohtaisesti asetetut tavoitteet on saatu toteutettua kahdella eri ehdotuksella, jotka molemmat pohjautuvat niihin teorioihin, joita on eniten tässä työssä esitelty eli TBM ja BPR. Tässä opinnäytetyössä on teoriassa ja myös käytännössä käyty läpi, mitä Yritys X:n täytyisi tehdä ja ottaa huomioon, jotta ehdotuksen läpivienti onnistuisi.

Kuitenkin, haluan vielä tähän lopuksi selvittää ehdotelmien toimivuutta. Olisiko niitä oikeasti mahdollista toteuttaa? Myönnettäköön, että ehdotus yksi on aikaa vievä ja hankala projekti toteuttaa, joka vaatii paljon resursseja niin tuote- kuin myös koulutustiestä. Tämän opinnäytetyön teoriaan viitaten voimme kuitenkin osoittaa, että sen lisäksi, että nykyinen prosessi on aikaa vievä ja työläs sekä se syö turhia resursseja, niin se ei palvele loppuasiakkaan eli kuluttajan etua. Alla olevasta kuvasta 13 voimme myös nähdä miten toimitusaika vähenee ehdotuksessa 1. Kuvasta voimme siis nähdä, että sähköinen tilaus saadaan asiakkaalle jopa muutamassa päivässä ja hyvänä kakkosena seuraa tämä uusi toimintatapa kolmen työpäivän toimitusajalla.

Selitteet	Ptf nyt	Electronic order	Ptf jälkeen
Ajankäytön tehokkuus	29/125	25/49	25/74
Toimitusaika	125 H 5,208333333	49 H 2,041667 D	74 H 3,083333 D

Kuva 15. Ajankäytön tehokkuus ja toimitusajat

Ehdotus 1 on kustannustehokas ratkaisu Yritys X:lle mutta kuitenkin yrittäjän näkökulmasta tarkasteltuna jotain aivan muuta. Niinpä yrittäjien saaminen mukaan tähän projektiin tällaiseen on hyvin epätodennäköistä mutta ehdotus on muokattavissa kuitenkin esimerkiksi niin, että Yritys X tulee omalta osaltaan vastaan kuluissa (kuljetus tai palveluntarjoajamaksut).

Ehdotus 2 ei niinkään ole muuttamassa jo olemassa olevaa prosessia vaan lisäämässä yhden prosessin rinnalle, jonka tarkoituksena on lopettaa PTF-prosessin ylikuormitus. Tämä tuottaisi jonkun verran lisätöitä Yritys X:llä mutta parantaisi tuotteen toimitusaikaa loppuasiakkaalle. Käytännössä se tarkoittaisi sitä, että PTF-prosessista vapautuvat resurssit käytettäisiin tähän

uuteen toimintatapaan. Kuitenkin niin, että tämä ei olisi jokapäiväinen prosessi, joten työntekijältä vapautuisi aikaa asiakaspalveluun ja myynnin tukeen muina päivinä.

Olen mielestäni onnistunut saattamaan hyvin tämän haasteellisen työn loppuun ja saanut tähän ne asiat mitkä olivat tavoitteenakin. Työn tekeminen oli haastavaa lähinnä siksi, että organisaatiossa tapahtui niin suuria muutoksia jatkuvalla syötöllä, että oli vaikea pysyä tämän opinnäytetyön kanssa perässä. Lisäksi työn haastavuuteen vaikutti se, että esimieheni, jonka kanssa työn tekemisestä oli alun perin sovittu, irtisanoutui tehtävistään. Näin ollen työhöni tarvittava tuki jäi hyvin vähäiseksi organisaation johdon tasolta mutta olen kuitenkin erittäin tyytyväinen kollegoilta saamaani tukeen ja heidän mielipiteisiinsä. Lisäksi yrittäjältä sekä myymälävastaavalta saadut kommentit toivat työlleni tarvittavaa lisäarvoa, koska heidän mielipiteensä on kuitenkin mielestäni sellainen, jota ei missään nimessä olisi saanut ohittaa. Mielenkiintoista olisi ollut tehdä vielä erillinen kysely kaikille yrittäjille näiden ehdotuksien toimivuudesta mutta valitettavasti se ei onnistunut.

Tähän loppuun haluan vielä todeta, että Yritys X saa tästä työstä oivan suunnitelman liitteineen, jota on hyvä käyttää perustana, mikäli he kokevat muutoksen yhtä tärkeäksi ja tarpeelliseksi yritystoiminnalleen kuin allekirjoittanut.

Lähteet

Anttila, P. 2000 Tutkimisen taito ja tiedon hankinta: taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet. Helsinki: Akatiimi.

Hannus, J. 2003 Prosessijohtaminen: ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Espoo: Gummerus.

Kotter, J P., 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Suomennos: Tillmann, M. Helsinki : Rastor.

Kvist, H., Kilpiä, T. 2006 Muutosaskeleita. Lohja: Performance Power Associates.

Laamanen, K., Tinnilä M. 2002. Prosessijohtamisen käsitteet = Terms and concepts in business process management. Helsinki : Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

Likitalo, H., Rissanen R. 1998. Tutkimusmenetelmät : menetelmätietoutta tradenomiopiskelijoille : opetusmoniste. Kuopio : Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

Martola, U., Santala, R. 1997 Liiketoimintaprosessit : BPR-muutoksen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Sakki, J., Logistinen prosessi : tilaus-toimitusketjun hallinta 1999. 4. painos. Espoo: Jouni Sakki.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi Helsinki :Tammi.

Sähköiset lähteet:

Jalanka. J, Salmenkari. R, Winqvist. B. 2003. Logistiikan ulkoistaminen, käsikirja ulkoistamisprosessista. Viitattu 10.02.2010.
<http://www.logy.fi/doc/Logistiikanulkoistaminen.pdf>

JUHTA-Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. 2008. Viitattu 02.11.2009.
<http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.html>

Karjalainen, K. Viitattu 19.04.2010
<http://www.bosoy.com/100/vaitos.html?height=600&width=750>

Wikimedia Project 2009. Viitattu 21.04.2010
<http://fi.wikipedia.org/wiki/Tuotannonohjaus>

Kuvaluettelo

Kuva 1: Tarjousprosessin kulku (Lecklin 2006,125).	10
Kuva 2: Tarjousprosessin uudelleen suunnittelu (Hannus 2003, 162).....	14
Kuva 3: Kilpailukykykolmio (Sakki 1999,17)	18
Kuva 4: Prosessin 3-vaiheinen kehittämismalli (Lecklin 2006, 134.).....	19
Kuva 5: Viiveet tilaus-toimitusprosessissa (Sakki 1999,170).	19
Kuva 6: Toimitusajan vaiheet (Sakki, 1999,170).	20
Kuva 7: Prosessikartta (JUHTA- Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta, 2008)	27
Kuva 8: Tilausnäkyvä	28
Kuva 9: PTF vs. Sähköinen tilaus	30
Kuva 10. Palveluntarjoaja A:n kaikki tilaukset lokakuulta 2009.....	33
Kuva 11. Palveluntarjoaja A:n PTF tilaukset lokakuuta 2009.	33
Kuva 12. Palveluntarjoaja I:n kaikki tilaukset lokakuulta 2009	34
Kuva 13. Palveluntarjoaja I:n PTF tilaukset lokakuulta 2009	34
Kuva 14. Prosessikaavio.....	36
Kuva 15. Ajankäytön tehokkuus ja toimitusajat.....	38

Taulukkoluetelo

Taulukko 1: Läpimenoaikojen minimoinnin merkitys (Hannus 2003, 154)	13
---	----